

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL VALE DO SÃO FRANCISCO - FEVASF
ESCOLA SUPERIOR EM MEIO AMBIENTE - ESMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DANIELA APARECIDA LIMÍRIO DA SILVA

**O PLANEJAMENTO NA ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DE CONTRATA-
ÇÕES CONFORME A NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRA-
TIVOS N° 14.133/2021**

IGUATAMA -MG
2023

DANIELA APARECIDA LIMÍRIO DA SILVA

O PLANEJAMENTO NA ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DE CONTRATAÇÕES CONFORME A NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS N° 14.133/2021

Trabalho de conclusão de curso II apresentado ao curso de administração Faculdade Iguatama – FEVASF, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Rayane Gabriela Pedrosa.

IGUATAMA -MG

2023

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca Central "Alto São Francisco"

S586p Silva, Daniela Aparecida Limírio da.

O planejamento na elaboração do plano anual de contratações conforme a nova lei de licitações e contratos administrativos n. 14.133/2021 / Daniela Aparecida Limírio da Silva. Fundação Educacional Vale do São Francisco – FEVASF-MG. Iguatama, 2023.

45 f.

Orientador: Prof. Esp. Rayane Gabriela Pedrosa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Fundação Educacional Vale do São Francisco – FEVASF-MG, Iguatama, 2023.

1. Planejamento. 2. Plano de contratação anual. 3. Licitação Lei 14.133/2021. I. Título.

CDU 342

DANIELA APARECIDA LIMÍRIO DA SILVA

O PLANEJAMENTO NA ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DE CONTRATAÇÕES CONFORME A NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS Nº 14.133/2021

Trabalho de conclusão de curso II apresentado ao curso de Administração Faculdade Iguatama – FEVASF, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Rayane Gabriela Pedrosa.

Prof. Esp. Rayane Gabriela Pedrosa.

Faculdade Iguatama

Orientador

Prof. Esp. Cleiton Magela Luz

Faculdade Iguatama

Examinadora Interna

Prof. Esp. Antônio Eustáquio Santos

Faculdade Iguatama

Examinadora Externa

Iguatama, 12 de dezembro de 2023.

“O próprio Senhor irá à sua frente e estará com você; ele nunca deixará, nunca o abandonará. Não tenha medo! Não se desanime” - Deuteronômio 31:8

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por estar ao meu lado sempre, por me guiar e sustentar para chegar até aqui. Aos meus pais e meus irmãos que sempre me incentivaram e não permitiram que eu desistisse; ao meu namorado, pela força e incentivo, por me mostrar várias vezes que eu era capaz, obrigado por serem meu alicerce na vida e no decorrer dessa graduação e por fazer dos meus sonhos também os seus.

Agradeço também ao corpo docente dessa instituição pelo conhecimento compartilhado durante todo o curso, conhecimento didático e experiências de vida. Agradeço em especial a minha orientadora Rayane Gabriela Pedrosa, ao professor Antônio Eustáquio e a bibliotecária Letícia Melo pela ajuda, incentivo e dedicação na execução dessa pesquisa e durante todo o curso.

RESUMO

O presente estudo tem como principal foco abordar o planejamento na elaboração do plano anual de contratações, conforme trazido pela nova Lei de Licitações nº 14.133/2021. O objetivo geral é analisar o planejamento de contratações anuais no âmbito municipal, à luz da mencionada legislação, identificando oportunidades e desafios para melhoria da gestão e a promoção da otimização nos processos licitatórios. Para tanto, definiram-se os seguintes objetivos específicos: Conceituar planejamento e plano de contratações anual; analisar o planejamento junto ao plano de contratações anual na Nova Lei de Licitações nº 14.133/2021; demonstrar que a nova lei de licitações ao ser aplicada pode haver diferença no âmbito público e melhorar a gestão de contratação anual respaldando os gestores. A abordagem acerca da obrigatoriedade de planejar a elaboração do plano anual de contratações conforme preceituado pela nova Lei de Licitações nº 14.133/2021, justifica-se para que os gestores busquem desenvolver estratégias que possibilitem atender as necessidades de suas contratações e aquisições, visto que poderá favorecer a implementação eficaz da nova lei de licitações. A normativa é enfática ao abordar os elementos obrigatórios do princípio do planejamento. Ademais, o presente estudo consiste em pesquisa descritiva e bibliográfica, fundamentada na coleta de informações em base de dados como Scielo, Google Acadêmico, e sites governamentais. Através do levantamento e análise dessas informações, foi possível concluir que a Nova Lei de Licitações (NLLC) poderia ter avançado um pouco mais, uma vez que a própria lei prevê a possibilidade de elaboração do plano anual. No entanto, nem todas as organizações compreendem a obrigatoriedade de aplicação do plano anual de compras e a alocação da matriz de risco nos processos. É inegável que o texto final promulgado é definitivo na sistematização de uma licitação focada não apenas no resultado, mas também no caminho a ser percorrido para alcançá-lo. Aos agentes públicos resta assimilar as inovações introduzidas pela nova lei, inserindo a cultura de planejamento na rotina dos expedientes administrativos, de modo a torná-la uma prática permanente nos processos de compras públicas. Com isso, a sociedade se beneficia, uma vez que contará com toda a estrutura e recursos necessários para o avanço e o pleno desenvolvimento das políticas públicas.

Palavras-chave: Planejamento. Plano de contratação anual. Licitação. Lei. 14.133/2021.

ABSTRACT

The main focus of this study is to address planning in the preparation of the annual contracting plan, as brought by the new Bidding Law nº 14,133/2021. The general objective is to analyze the planning of annual hiring at the municipal level, in light of the aforementioned legislation, identifying opportunities and challenges to improve management and promote optimization in bidding processes. To this end, the following specific objectives were defined: Conceptualize planning and annual hiring plan; analyze planning along with the annual contracting plan in the New Bidding Law nº 14,133/2021; demonstrate that the new bidding law, when applied, can make a difference in the public sphere and improve annual contracting management by supporting managers. The approach regarding the obligation to plan the preparation of the annual contracting plan as prescribed by the new bidding law nº 14,133/2021, is justified for managers to seek to develop strategies that make it possible to meet the needs of their contracting and acquisitions, as it may favor the effective implementation of the new bidding law. The regulations are emphatic in addressing the mandatory elements of the planning principle. Furthermore, the present study consists of descriptive and bibliographical research, based on the collection of information in databases such as Scielo, Google Scholar, and government websites. Through the collection and analysis of this information, it was possible to conclude that the New Bidding Law (NLLC) could have advanced a little further, since the law itself provides for the possibility of preparing the annual plan. However, not all organizations understand the obligation to apply the annual purchasing plan and the allocation of the risk matrix in the processes. It is undeniable that the final promulgated text is definitive in the systematization of a bidding process focused not only on the result, but also on the path to be taken to achieve it. Public agents are left to assimilate the innovations introduced by the new law, inserting the culture of planning into the routine of administrative procedures, in order to make it a permanent practice in public procurement processes. With this, society benefits, as it will have all the structure and resources necessary for the advancement and full development of public policies.

Keywords: Planning. Annual procurement plan. Tendering. Law. 14.133/202

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art. - Artigo

DFD - Documento de Formalização de Demanda

EPP - Empresa de Pequeno Porte

LC - Lei Complementar

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

LINDB - Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro

LOA - Lei Orçamentária Anual

ME - Microempresa

MP - Medida provisória

NLLC - Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos

PPA - Plano Plurianual

PNCP - Portal Nacional da Contratação Pública

RDC - Regime Diferenciado de Contratações Públicas

TCU - Tribunal de Contas da União

Vacatio legis - vacância da lei

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Tipos de planejamento	30
--------------------------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
2	METODOLOGIA	14
2.1	TIPO DE PESQUISA	14
2.2	FORMA DE COLETA DE DADOS	15
3	DO PROCESSO LICITATÓRIO	16
3.1	OBJETIVOS DA LICITAÇÃO	18
3.2	NOVA LEI DE LICITAÇÕES	20
3.3	APLICAÇÃO	22
3.4	PRINCÍPIOS	24
4	CONCEITO PLANEJAMENTO	26
4.1	PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO	27
4.1.1	Princípios gerais do planejamento	28
4.1.2	Princípios específicos do planejamento	28
4.1.3	A importância do planejamento	29
4.2	TIPOS DE PLANEJAMENTO	30
4.2.1	Planejamento estratégico	31
4.2.2	Planejamento tático	31
4.2.3	Planejamento operacional	32
5	PLANEJAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	33
6	PLANO DE CONTRATAÇÃO ANUAL	36
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como foco principal abordar o planejamento na elaboração do plano anual de contratações conforme a nova Lei de Licitações nº 14.133/2021.

A nova Lei de Licitações tem como seus princípios: O art. 5º da Lei nº 14.133/2021, nos quais determina que, em sua aplicação, devem ser observados os seguintes princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, proibição administrativa, igualdade, planejamento, transparência, eficácia, segregação de funções, motivação, vinculação ao edital, julgamento objetivo, segurança jurídica, razoabilidade, competitividade, proporcionalidade, celeridade, economicidade e desenvolvimento nacional sustentável, conforme também previsto no Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942, conhecido como Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro - LINDB (BRASIL, 2021).

Dentro desse contexto, o regulamento, disposto no artigo 12, inciso VII, da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC – Lei Federal nº 14.133/2021), estabelece que, a partir de documentos de formalização de demandas, os órgãos responsáveis pelo planejamento de cada ente federativo poderão, mediante regulamentação, elaborar plano de contratação anual. Esse plano tem como objetivo racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, assegurando o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiando a elaboração das respectivas leis orçamentárias (BRASIL, 2021).

A discussão acerca do planejamento na elaboração do plano anual de contratações, conforme explicitado no artigo 18 da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC – Lei Federal nº 14.133/2021), revela que a fase preparatória do processo licitatório é intrinsecamente marcada pela atividade do planejamento. Essa etapa deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei, sempre que este for elaborado, e, também, com as leis orçamentárias. Ademais, é imperativo abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que possam interferir na contratação do processo de contratação (BRASIL, 2021).

1.1 PROBLEMA

O presente trabalho estabeleceu como problema de pesquisa: **Como os gestores aplicam** o planejamento de contratação anual e como a nova lei de licitações 14.133 traz mudanças significativas nas áreas de contratação pública?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o planejamento de contratações anuais no âmbito municipal conforme a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021, identificando oportunidades e desafios para melhoria da gestão e a promoção da otimização nos processos licitatórios.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos serão:

- Conceituar planejamento e plano de contratações anual;
- Analisar o planejamento junto ao plano de contratações anual na nova Lei de Licitações e Contratos Administrativo nº 14.133/2021;
- Demonstrar que a nova lei de licitações ao ser aplicada pode haver diferença no âmbito público e melhorar a gestão de contratação anual respaldando os gestores.
-

1.3 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que a ênfase na otimização do processo licitatório é notória, buscando alcançar resultados positivos em aquisições e contratações. A importância do planejamento da contratação, agora elevado à categoria de princípio na nova legislação, destaca-se como alicerce fundamental do processo licitatório.

É relevante observar que o planejamento das contratações pode resultar em benefícios substanciais para a Administração, prevenindo gastos desnecessários e

exorbitantes, contratações inadequadas, processos fracassados e desertos. Deve ser considerado uma das mais significativas prioridades para gestores comprometidos com qualidade de suas contratações e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto à população.

A presente pesquisa tem como foco analisar a estratégia de planejamento para fins de obter um bom Plano de Contratações Anual conforme a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos n. 14.133/21.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo proporciona a aplicação prática da análise acerca das estratégias de planejamento, ao adquirir conhecimento das Leis de planejamento realizadas e, em virtude de trabalhar diretamente com os clientes, é possível compreender de que maneira essas estratégias são moldadas em resposta à suas necessidades e diversas variáveis que serão apresentadas no estudo.

Com isso o cenário da gestão pública municipal, **é um tema de** grande relevância pois possibilita que os gestores analisem suas estratégias de planejamento e busquem aquelas mais aplicáveis em suas gestões, visando assim uma aceitabilidade em suas contratações.

Neste sentido, torna-se imprescindível que os gestores busquem estratégias que atendam às necessidades de suas contratações e aquisições, pois poderá favorecer o momento da implantação da nova lei de licitações, uma vez que esta é bastante enfática ao abordar os elementos obrigatórios do princípio do planejamento.

2 METODOLOGIA

Esta seção descreve a metodologia em que este estudo é baseado. A metodologia tem como objetivo descrever o tipo de pesquisa que foi realizada bem como apresentar os conceitos e técnicas que utilizados.

2.1 TIPO DE PESQUISA

As pesquisas científicas devem ser classificadas com base em três critérios básicos: objetivos, delineamento e abordagem.

Em relação aos objetivos, segundo Gil (2009), o estudo de natureza descritiva permite ao pesquisador detalhar e analisar um determinado problema de modo a propiciar um entendimento de um problema específico, além de definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto estudado.

A pesquisa caracteriza-se em relação ao delineamento como estudo de caso holístico. Segundo Gil (1999, p. 72) “[...] é caracterizado pelo estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”

O presente estudo consiste em pesquisa aplicada, de caráter exploratório, que, segundo Gil (2002, p.41):

(...) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico ou entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Para Lima (2008, p. 28), em relação à abordagem, caracteriza-se em pesquisa qualitativa, pois, é uma forma de realizar pesquisa sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real.

Esta pesquisa também pode ser classificada como bibliográfica. Segundo Gil (2009), em pesquisas, seja qual for a sua tipologia, o levantamento e seleção de uma bibliografia concernente é um pré-requisito indispensável para a construção e demonstração das características de um objeto de estudo. A busca do conhecimento por meio da bibliografia pertinente permitiu à pesquisadora maior clareza na formulação do problema de pesquisa, enriquecendo, também, o seu embasamento teórico.

2.2 FORMA DE COLETA DE DADOS

Os dados serão coletados em bases de dados tais como Scielo, Periódicos da CAPES e Google acadêmico, sendo para tanto, utilizando-se como base para a pesquisa o seguinte descritor: Plano de Contratações Anual. A pesquisa será complementada através do rastreamento de citações de pesquisadores publicados em áreas pertinentes, bem como pela consulta às listas de referência de revisões relevantes e resumos publicados em anais da área.

Será realizada uma exposição minuciosa do pensamento de vários autores, teoria descritiva levantada a partir da pesquisa bibliográfica dos autores da Área de Gestão de Planejamento. É a organização lógica e harmônica das várias opiniões, mesmo quando se apresentam antagônicas, espera-se dessa forma contribuir para um melhor entendimento dos conhecimentos explorados.

O levantamento bibliográfico é considerado uma ferramenta essencial para qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, muitas vezes considerada o primeiro passo do estudo. Ela permite esclarecer conceitos, dar orientações sobre os caminhos a serem percorridos em diferentes visões, fornecendo um suporte ao pesquisador.

3 DO PROCESSO LICITATÓRIO

Segundo Monteiro (2021, p. 10), no âmbito jurídico, o conceito de administração pública se descreve por um conjunto de agentes, serviços e órgãos instituídos pelo Estado, cuja finalidade é gerir determinadas áreas da sociedade, tais como saúde, educação, esporte e cultura. A administração pública tem como objetivo trabalhar a favor do interesse público, zelando pelos direitos e interesse dos cidadãos que governa. O ente público, ao desempenhar suas funções, assume uma grande responsabilidade para com a sociedade e nação, incumbindo-lhe a obrigação de realizar uma boa gestão e administração de matérias públicas de forma transparente e ética, com concordância com a lei legal estabelecida.

Segundo Meirelles (2007, p. 25 apud Monteiro, 2021, p. 10), “A administração pública, através das suas entidades, estaduais, municipais e empresariais que realizam obras e serviços, compram e vendem mercadorias, questiona-se se precisa de um evento de contratação”.

Para realizar atividades de prestação de serviços públicos, as autoridades públicas precisam empregar empresas privadas, profissionais liberais, pessoas físicas ou jurídicas que fornecem bens e serviços. Isto é útil em concursos em que as autoridades públicas exigem que os licitantes participem, de forma igualitária, visando selecionar as propostas mais adequadas para a administração Pública (FIGUEIREDO, 2002, p. 15 apud MONTEIRO, 2021, p. 10).

A administração pública é composta por um conjunto de instituições, serviços e elementos estatais destinados a satisfazer às necessidades da sociedade, demandando a realização de serviços, obras, aquisições, licenças, alvarás e arrendamentos. Contudo, não é viável que o Estado execute estas ações da mesma forma que uma pessoa privada, uma vez que os recursos necessários para realização dessas atividades são provenientes dinheiro público, advindo dos impostos pagos pela sociedade. O processo licitatório deve ser conduzido de maneira a garantir que essas operações possam ser realizadas de forma mais justa e transparente.

Justen Filho (2014, p. 95) entende nesse sentido que:

O procedimento de contratação pública é um procedimento administrativo regulado pela lei e pelo ato administrativo que lhe é anterior, que define critérios objetivos para escolher a proposta de contratação mais favorável e promover o desenvolvimento sustentável do país de acordo com o princípio da igualdade, e que é realizado por uma autoridade especialmente competente.

Licitação é o processo por meio do qual a Administração Pública contrata obras, serviços, compras e alienações. Em outras palavras, licitação é o meio pelo qual a Administração Pública efetua transações de compra e venda. Por outro lado, o contrato é o ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, no qual se formaliza um compromisso e são estipuladas obrigações recíprocas (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2023).

Atualmente estão em vigor duas leis gerais de licitações: a Lei nº 8.666/1993, com vigência até dezembro de 2023 (MP n. 1.167/2023), e a Lei nº 14.133/2021 – Nova Lei de Licitações e Contratos. Durante o período de transição, que se estende até dezembro de 2023, o gestor público tem a prerrogativa de escolher entre as aplicações das normas de uma das duas leis. No entanto, não é permitido ambas em um mesmo certame, ou seja, ao conduzir um processo licitatório, é necessário adotar as disposições de uma lei ou da outra. Posteriormente a esse período, tanto a Lei n. 8.666/93 quanto as demais legislações relacionadas a licitações (do Pregão – Lei nº 10.520/02 - e do RDC - Art. 1º ao 47-A da Lei nº 12.462/11) serão revogadas (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2023).

As disposições da Lei nº 14.133/2021 aplicam-se às Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e abrange os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, dos Estados e do Distrito Federal e os órgãos do Poder Legislativo dos Municípios, quando no desempenho da função administrativa; os fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2023).

Todavia, as empresas públicas, sociedades de economia mista e as suas subsidiárias não estão sujeitas às disposições desta Lei, uma vez que possuem um regimento próprio na Lei nº 13.303/2016 – Lei das Estatais. Diante dessas considerações, surgem as modalidades que definem as regras específicas de acordo com a natureza do objeto da licitação, ou seja, a depender do que for contratado ou alienado, a administração deve seguir determinada diretriz (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2023).

A lei define seis modalidades de licitação, a saber:

- 1) concorrência: modalidade de licitação para contratação de bens e serviços especiais e de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, cujo critério de julgamento poderá ser a) menor preço; b) melhor técnica ou conteúdo artístico; c) técnica e preço; d) maior retorno econômico; e) maior desconto;

2) Concurso: modalidade de licitação para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, cujo critério de julgamento será o de melhor técnica ou conteúdo artístico, e para concessão de prêmio ou remuneração ao vencedor; 3) diálogo competitivo: modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos; 4) leilão: modalidade de licitação para alienação de bens imóveis ou de bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos a quem oferecer o maior lance; 5) pregão: modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2023).

Em casos específicos previstos na lei, a licitação pode ser: inexigível (Lei nº 14.133/2021, Art. 74); dispensada - rol taxativo (Lei nº 14.133/2021, Art. 75).

3.1 OBJETIVOS DA LICITAÇÃO

Os objetivos da licitação consistem em redefinir a seleção das propostas mais vantajosas, destacando aquelas que promovem a produção local e proporcionam um tratamento sustentável e justo a todos os licitantes (o início da heterogeneidade). O enfoque na relação orientada busca o que é mais benéfico para a gestão, nem sempre necessariamente o de menor custo. A revisão subjetiva das questões pode trazer mais benefícios à administração pública importante.

A heterogeneidade é o fundamento mais importante, anda de mãos dadas com a abordagem mais vantajosa, orientando todo o processo licitatório. Nas licitações, as propostas devem ser apresentadas conforme o escopo previsto em lei, evitando escolhas pessoais nos contratos e proibindo qualquer interferência arbitrária que possa resultar em vantagens ou danos para alguém por meio de intervenções indevidas.

Pode-se observar que de acordo com a nova Lei (14.133 – artigo 11):

Não é só a proposta mais vantajosa, é o resultado mais vantajoso para a administração pública (inc. I) Assegurar tratamento isonômico (inc. II) Evitar sobrepreço, superfaturamento ou proposta manifestamente inexequível (inc. III) Promover a inovação (inc. IV).

Para conduzir uma licitação de forma excelente, estabelece-se os seguintes objetivos: assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, considerando, inclusive, no que se refere ao ciclo de vida do objeto; assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição; evitar contratações com sobrepreço ou com preços

manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos; incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2023).

A fim de alcançar os objetivos e a lisura do processo, a legislação define uma série de procedimentos que podem ser sintetizados nas seguintes fases:

- 1º. preparatória;
- 2º. de divulgação do edital de licitação;
- 3º. de apresentação de propostas e lances, quando for o caso;
- 4º. de julgamento;
- 5º. de habilitação;
- 6º. recursal;
- 7º. de homologação (BRASIL, 2021).

Para Albuquerque (2018, p. 5), “outro aspecto relevante no estudo da licitação é sua divisão em fases. Estas fases não estão explicitamente discriminadas na lei, sendo denominadas “fase interna” e “fase externa” da licitação”.

A Fase Interna compreende o período em que todo o planejamento da licitação é realizado. Durante essa fase é crucial definir o objeto a ser contratado, justificar a necessidade de contratação, alocar recursos orçamentários, elaborar o estudo técnico e termo de referência ou projeto básico. Além disso, na fase interna é feita uma pesquisa mercadológica, visando obter um preço médio, para que depois sirva de base na fase externa no julgamento das propostas apresentadas (ALBUQUERQUE, 2018; NOVO, 2019; FISCHER, 2021).

Ao longo da fase interna é necessário determinar a modalidade licitatória, o critério de julgamento e elaboração da minuta do edital e do contrato. O edital deverá ser analisado pela assessoria jurídica do órgão a fim de verificar se o processo está compatível com os ditames legais (TCU, 2010; NOVO, 2019; FISCHER, 2021).

Fase Externa tem início com a publicação do edital em meios estabelecidos na legislação. Assim, todos os interessados estarão cientes do processo licitatório e poderão manifestar suas propostas (TCU, 2010; ALBUQUERQUE, 2018).

Durante a fase externa ocorrem dois atos importantes: um é a etapa de habilitação dos proponentes, na qual a gestão pública verificará a idoneidade técnica, jurídica e econômico-financeira. A outra fase essencial será a análise das propostas apresentadas pelos licitantes, na qual a Comissão designada julgará de maneira objetiva conforme os termos do processo (NOVO, 2019; FISCHER, 2021).

Fischer (2021) ressalta que em geral a etapa de habilitação dos interessados ocorre antes da análise das propostas. No entanto, na modalidade do pregão acontece uma exceção sendo que esses procedimentos são invertidos. Após a habilitação e julgamento das propostas, o processo é encaminhado à autoridade competente para adjudicação e subsequente convocação dos vencedores a fim de formalizar o contrato administrativo (NOVO, 2019; FISCHER, 2021).

3.2 NOVA LEI DE LICITAÇÕES

Sancionada pela Presidência da República em 1º de abril de 2021, a Lei nº 14.133/2021 introduziu mudanças significativas nos procedimentos das licitações e na formalização dos contratos administrativos.

Diante desta nova lei às vésperas do fatídico dia D, da inevitável aplicabilidade obrigatória e exclusiva da Lei nº 14.333/2021, fomos surpreendidos com a prorrogação do período de transição (Medida Provisória nº 1.167/2023), em que é possível utilizar de quaisquer das normas, até 30/12/2023, mesmo após 2 anos de prazo para aprendizado e preparação dos Órgãos Públicos (OLIVEIRA, 2023).

De qualquer sorte, as Cortes de Contas já se enveredam por situações impensáveis, proferindo decisões de grande importância que certamente trarão uma realidade desafiadora para a dinâmica das licitações brasileiras. Entre tantas singularidades – Estudo Técnico Preliminar, Diálogo Competitivo, etc. – a exemplo das atuais inteligências artificiais, sejamos objetivos e diretos, nos atendo especificamente quanto às sistemáticas de impugnação/representação ou denúncia nos editais advindos do próximo regramento (OLIVEIRA, 2023).

A Lei n. 14.133/2021, em seu artigo 169, prevê três linhas de defesa – assemelhando-se a mecanismos internacionais de gerenciamento de riscos. Essas linhas podem ser resumidas de maneira sucinta e descomprometida com terminologias técnico-jurídicas: i) o dever de autotutela e controles primários, a ser exercido pelos próprios agentes da licitação, ou as respostas que estes apresentam às eventuais impugnações ao Edital; ii) a representação, direcionada às unidades de assessoramento jurídico e de controle interno, a nível de gestão, do próprio Órgão ou entidade e, por último; iii) a terceira linha, responsável por avaliar as atuações da 1º e 2º linhas, formada pelos Órgãos Centrais de Controle Interno e os Tribunais de Contas (OLIVEIRA, 2023).

Em decisão *sui generis*, o TCU determinou que o denunciante deve seguir “ordenadamente” estas linhas, ou seja, buscar antes a impugnação administrativa, na primeira e segunda linhas de defesa e, só depois, subsistindo motivos, denunciar na Corte de Contas (OLIVEIRA, 2023).

Observe o trecho do julgado: “considerando o princípio da eficiência insculpido no art. 37 da Constituição Federal e as disposições previstas no art. 169 da Lei 14.133/2021, deve o interessado acionar inicialmente a primeira e a segunda linhas de defesa, no âmbito do próprio órgão/entidade, antes do ingresso junto à terceira linha de defesa, constituída pelo órgão central de controle interno e tribunais de contas, evitando, por exemplo, a apresentação de pedidos de esclarecimentos ou impugnação a edital lançado, ou mesmo de recurso administrativo concomitantemente com o ingresso de representações/denúncias junto a esta Corte de Contas, sob pena de poder acarretar duplos esforços de apuração desnecessariamente, em desfavor do erário e do interesse público.” (BRASIL, 2022).

Diante de caso específico, pode-se perceber, de forma sumária, que as disposições legais, as futuras normas regulamentadoras e, especialmente, as inesperadas decisões, certamente introduzirão novidades ao dia a dia de todos os envolvidos nas licitações e contratos administrativos, sejam os licitantes, os agentes internos ou os Órgãos de Controle Externo (OLIVEIRA, 2023).

De qualquer forma, uma característica subliminar tem se desenvolvido no seio dos Tribunais Judiciais e de Contas, que é o sopesamento de princípios, diante de cada caso concreto, em contraposição à “criação” de verdades automáticas e absolutas, não se aplicando, portanto, a citada decisão a toda e qualquer situação.

Assim como preza pelos princípios da eficiência, da celeridade, da economicidade e da segregação de funções – que motivaram a citada decisão do TCU – a Lei nº 14.133/2021 também defende e cria mecanismos de obediência também aos princípios da eficácia, da ampla defesa, do contraditório e da probidade à Administração Pública, que nortearão as ações dos Tribunais diante de cada nova denúncia, permitindo a existência de verdades relativas, ou seja, aplicadas caso a caso, o que se mostra exemplarmente harmonioso com o futuro célere, dinâmico e de inteligência artificial que se avizinha (BRASIL, 2021).

A nova lei foi aprovada pelo Congresso Nacional no final de 2020, na forma de substantivo da Câmara dos Deputados, mas estava em análise desde 2013. O projeto teve origem em uma comissão especial do Senado, e passou por três reelaborações

até chegar à versão atual. A nova lei traz algumas alterações na Lei de Licitações de 93, na lei de leilões, de 2002, e no regime de contratação diferenciada, de 2011, e, também em relação ao regime público padrão.

O Art. 17 em seu § 2º As licitações serão realizadas preferencialmente sob a forma eletrônica, admitida a utilização da forma presencial, desde que motivada, devendo a sessão pública ser registrada em ata e gravada em áudio e vídeo.

Para Souza e Vanderlinde (2022), mesmo com regras de transição previstas, exsurge desde já a necessidade de estudar as modificações propostas, posto que a gama de novas obrigações aos gestores públicos exigirá esforço, aperfeiçoamento e planejamento. Não se pode perder de vista que licitação é um procedimento (conjunto de atos) por meio do qual o Poder Público, mediante critérios preestabelecidos, isonômicos e públicos, busca escolher a melhor alternativa para a celebração do contrato.

No ensinamento de Celso Antônio Bandeira de Mello, licitação

"é um certame em que as entidades governamentais devem promover e no qual abrem a disputa entre os interessados em com elas travar determinadas relações de conteúdo patrimonial, para escolher a proposta mais vantajosa às conveniências públicas" (MELLO, 2017).

O dever de licitar é previsão expressa no artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, que estabelece a obrigação de realizar procedimentos licitatórios. Além disso, nos termos do artigo 22, inciso XXVII, também da CF, compete privativamente à União legislar sobre normas de licitações. Ao se referir às "normas específicas", essa disposição tem sido interpretada pela doutrina como uma competência concorrente, apesar de estar no artigo que designa as competências privativas, trata-se de uma competência concorrente, Souza e Vanderlinde (2022).

3.3 APLICAÇÃO

O artigo 191 da nova Lei de Licitações estipula que ela entrará em vigor imediatamente após aprovação pelo Presidente da República. Como a nova lei entra em vigor assim que for aprovada, não haverá *vacatio legis* (vacância da lei), que de acordo com o artigo 1º da Lei de Introdução às Normas Jurídicas Brasileiras, são válidas por quarenta e cinco dias a partir de publicação (MONTEIRO, 2021).

Portanto, será necessário um período de dois anos após a sua publicação para revogação da lei atual, que contém regras de licitação. Sendo assim, durante esse

intervalo as novas leis serão implementadas simultaneamente nestes dois anos. Com base no antigo sistema, as administrações públicas poderiam aplicar qualquer sistema de acordo com as suas preferências.

Art. 191 [...] § 2º Até o decurso do prazo de que trata o inciso II do caput do art. 190, a Administração poderá optar por licitar de acordo com esta Lei ou de acordo com as leis citadas no referido inciso, e a opção Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos escolhida deverá ser indicada expressamente no edital, vedada a aplicação combinada desta Lei com as citadas no referido inciso (BRASIL, 2021).

Dessa forma, é possível licitar sob o antigo regime, sob o novo regime e alternar entre esses regimes, sendo que cada processo licitatório incluirá em seu edital o sistema utilizado. Quanto ao contrato e seu regime transitório, seu regime deverá seguir o regime de licitação, pois o contrato está vinculado à licitação e mesmo que o prazo tenha passado, o contrato ainda seguirá o que foi aprovado em licitação.

Conforme Souza e Vanderlinde (2022) em relação ao âmbito de aplicação da nova lei, de acordo com o artigo 1º da Nova Lei, estabelece que se aplica às administrações diretas, autárquicas e fundacionais, bem como aos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, dos estados e do Distrito Federal e aos órgãos do Poder Legislativo dos municípios, quando no desempenho de função administrativa. Ainda, se aplica aos fundos especiais e às demais entidades controladas direta ou indiretamente pela administração pública.

É importante mencionar, que a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 não foi revogada e, portanto, as estatais (empresas públicas, sociedades de economia mista e subsidiárias) não serão abrangidas pela nova lei (SOUZA; VANDERLINDE, 2022).

Entretanto, há uma ressalva à aplicação também nas estatais, conforme o disposto no artigo 178 da nova Lei, que introduziu o capítulo "Dos Crimes em Licitações e Contratos Administrativos" ao Código Penal. Por força do artigo 2º aplicar-se-á a lei para a alienação e concessão de direito real de uso de bens, compra, locação, concessão e permissão de uso de bens públicos, prestação de serviços, inclusive os técnico-profissionais especializados e contratações de tecnologia da informação e de comunicação, menciona Souza e Vanderlinde (2022).

De outro norte, o artigo 3º define que não se subordinam à nova Lei de Licitações, os contratos que tenham por objeto operação de crédito, interno ou externo, e

gestão de dívida pública, incluídas as contratações de agente financeiro e a concessão de garantia relacionadas a esses contratos, assim como as contratações sujeitas a normas previstas em legislação própria (BRASIL, 2021).

Por fim, bom ressaltar que a lei trata da questão da inserção, às licitações e contratos, das normas constantes do artigo 42 a 49 da Lei Complementar nº 123/2006, que institui o estatuto das microempresas e de empresas de pequeno porte.

Os dispositivos mencionados incorporaram ao ordenamento jurídico nacional a condição de ME ou EPP como critério de desempate nas licitações, proporcionando assim tratamento privilegiado para fomentar o pequeno empresário nacional.

Contudo, a nova lei traz algumas condicionantes para a aplicação da LC 123/2006, tais como no caso de licitação para aquisição de bens ou contratação de serviços em geral, ao item cujo valor estimado for superior à receita bruta máxima admitida para fins de enquadramento como empresa de pequeno porte, ou seja, R\$ 4,8 milhões por ano. Ainda, a nova lei não se aplica a contratações de obras e serviços de engenharia, cujo valor estimado seja à receita bruta máxima admitida para fins de enquadramento como empresa de pequeno porte, Souza e Vanderlinde (2022).

Por fim, é importante destacar que os benefícios são aplicáveis somente às ME's e EPP's que, no ano-calendário de realização da licitação, não tenham celebrado contratos com a administração pública cujos valores somados extrapolam a receita bruta máxima admitida para fins de enquadramento como empresa de pequeno porte, devendo o órgão ou entidade exigir do licitante declaração de observância desse limite na licitação (Brasil, 2021).

3.4 PRINCÍPIOS

A lei prevê novos princípios a serem considerados na sua aplicação, bem como o dever de observância aos dispositivos da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB). As recentes regras da LINDB, introduzidas no ordenamento jurídico pela Lei nº 13.655/2018, impõem o dever de os tomadores de decisões, sejam administrativas, controladoras ou judiciais, se aterem às consequências práticas quando a fundamentação evocar valores jurídicos abstratos. Além disso, possui uma sistemática voltada à garantia da segurança jurídica, inovação e aprimoramento da gestão pública (SOUZA; RAMOS; SILVA, 2021).

Destaca-se que a nova redação da LINDB não retira os poderes de agentes públicos, tampouco condiciona a viabilidade de sua responsabilização, ao garantir que o agente responde pessoalmente pela tomada de decisões, caso incorra em dolo ou erro grosseiro em sua conduta. Assim, a lei mantém todas as qualidades da máquina pública, inclusive os mecanismos de controle, bem como contribui para minimizar o número de processos intentados contra gestores. Ademais, a nova lei busca gerar efeitos nas ferramentas de controle na gestão pública (lei de improbidade administrativa, licitações, etc.) (SOUZA; RAMOS; SILVA, 2021).

Os princípios desempenham o papel de guia para interpretação e aplicação das normas, na qual todas são interpretadas e aplicadas de acordo com eles. Para serem observados, devem ser analisados em cada caso concreto. Segundo Justen Filho (2012), o administrador, no decorrer do processo licitatório, encontrará soluções através de princípios, porém respeitando as regras adotadas, visto que aqueles não se traduzem em solução única dos conflitos.

Conforme Art. 5º Na aplicação desta Lei, estabelece os princípios a serem observados na aplicação da lei, dentre esses princípios destacam-se, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro) (BRASIL, 2021).

Dentre tais princípios apresentados acima, pode se observar que a intenção do legislador é alcançar maior efetividade da lei, com objetivo de aumentar a eficiência das contratações, com menores despesas, e maior celeridade.

4 CONCEITO PLANEJAMENTO

O planejamento existe desde a antiguidade, porém, enquanto ferramenta de organização, estabelecimento de objetivos, metas e elaboração de plano de ação, o planejamento tem suas raízes no campo das ciências empresariais. É na administração de empresas que se encontra a maioria dos estudos, artigos, livros, trabalhos, teses e dissertações relacionados ao tema. Por isso, os autores da área do empreendedorismo são as referências básicas na busca de um conceito de planejamento, sua importância e como este instituto é aplicado na sociedade, no âmbito corporativo e nas relações político-sociais.

Para Chiavenato (2008, p. 341) o importante autor na área empresarial, “planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os cursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente”. A partir da análise deste conceito, pode-se inferir que o planejamento é uma função, ou seja, uma tarefa administrativa necessária para se estabelecer os objetivos e metas, bem como as ações necessárias para alcançar os resultados esperados e almejados.

De acordo com Zampelini (2010, p. 25) “o processo de planejar envolve um modo de pensar que, por sua vez, envolve indagações, que envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, porquê, por quem e onde”.

Oliveira destaca alguns dos principais aspectos do planejamento:

Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes;
O planejamento não é um ato isolado e, sim, visualizado como um processo de ações inter-relacionadas e interdependentes;
O processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final. (OLIVEIRA, 2007, p. 6).

Ainda sobre o conceito de planejamento, Chiavenato (2008, p. 342) disserta:

Planejar significa olhar para a frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, elaborar bons planos e ajudar as pessoas a fazer hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã. Em outros termos, o planejamento constitui hoje uma responsabilidade essencial em qualquer tipo de organização ou de atividade. O planejamento constitui a função inicial da administração. Antes que qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa planejar, ou seja, determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los adequadamente.

A conceituação de planejamento é compreendida como um processo finalístico, fundamentado na racionalidade e na coerência, visando ajustar os meios e fins para alcançar os objetivos estabelecidos (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A principal função do planejamento é proporcionar a organização em uma situação de eficiência, eficácia e efetividade (OLIVEIRA, 2007).

Ainda segundo Oliveira (2007), o ato de planejar envolve os seguintes aspectos: o próprio processo de planejamento deve ser planejado; o processo é interativo (envolvimento de duas ou mais pessoas); e, o processo é iterativo (contínuo).

Dessa forma, percebe-se que o planejamento estratégico é direcionado a um processo formal de desenvolvimento organizacional para alcançar sucesso a médio e longo prazo, baseando-se em análises e decisões do presente e do passado.

George, Walker e Monster (2019) conduziram uma meta-análise em 31 estudos empíricos e constaram que o planejamento estratégico é uma abordagem amplamente adotada nas organizações contemporâneas, principalmente no setor público. suas descobertas indicam que o planejamento estratégico possui impacto positivo, moderado e significativo no desempenho organizacional.

4.1 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

A execução correta de contratos administrativos demanda planejamento e controle. O planejamento cria uma visão global da situação e das alternativas existentes, possibilitando a gestão consciente dos recursos disponíveis e a mitigação de riscos, mediante a elaboração de estratégias que otimizem os procedimentos e facilitem os resultados (ENAP, 2021).

Ao planejar, é essencial seguir a legislação vigente e focar na importância de um adequado planejamento nas contratações públicas. A legislação pertinente impõe que qualquer processo de aquisição pública pressupõe a correta definição da estratégia de suprimento, alinhada ao planejamento estratégico do órgão. Isso inclui a previsão de consumo e utilização provável, obtida por meio de técnicas adequadas de estimativa, sendo vedadas aquisições que não representem a real demanda de desempenho do órgão ou entidade. Desse modo, o controle proporcionado pelo planejamento auxilia.

Princípios são matrizes axiológicas que orientam a aplicação de determinados institutos. No caso do planejamento, este estudo adotou a padronização proposta por Oliveira, devido à sua abrangência e didática. O autor dividiu os princípios do planejamento em princípios gerais e específicos, conforme serão detalhados adiante (OLIVEIRA, 2007, p. 6-10).

4.1.1 Princípios gerais do planejamento

Os princípios gerais do planejamento propostos por Oliveira (2007, p. 6-10) são:

- a) **Contribuição aos objetivos da organização em sua totalidade:** Segundo este princípio, ao se planejar o gestor deve sempre ter como meta o alcance dos objetivos da organização, tendo como meta o alcance da sua totalidade;
- a) **Precedência do planejamento:** O planejamento deve anteceder a execução de todos os demais expedientes administrativos, de modo a orientá-los quanto ao tempo e modo de execução;
- b) **Influência e abrangência:** O planejamento deve ser amplo e abranger todas as nuances da instituição, tendo flexibilidade e adaptabilidade suficientes para absorver todas as grandes características e atividades da instituição;
- c) **Maior eficiência, eficácia e efetividade:** Trata-se de um princípio segundo o qual aplicam-se medidas de avaliação da boa gestão, visando maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Neste sentido, Oliveira (2007, p. 7) esclarece que a eficiência pode resolver problemas, manter os recursos aplicados e reduzir custos. A eficácia, por sua vez, compreende a realização de tarefas certas, produzir alternativas criativas, maximizar o uso de recursos, obter resultados e aumentar o lucro no setor privado. Já a efetividade refere-se à capacidade de manter a organização no mercado ou na sociedade, apresentar resultados positivos e prestar um serviço de qualidade.

4.1.2 Princípios específicos do planejamento

Os princípios específicos foram formulados tendo como referência principal o que Oliveira (2007, p. 8) chamou de visão interativa do planejamento, ou seja, a inter-relação entre os agentes responsáveis pela implementação do planejamento dentro da organização. Destarte, os princípios específicos do planejamento são:

- a) **Planejamento participativo:** De acordo com este princípio, o principal benefício do planejamento não seria o seu resultado final, mas sim o processo de desenvolvimento, mediante a intercomunicação eficiente de pessoas, procedimentos, recursos e tecnologias;
- a) **Planejamento coordenado:** No desenvolvimento de determinado projeto, há a necessidade de uma interdependência de todos os aspectos envolvidos na sua execução, visando seu êxito. A independência é desaconselhável, pois todos os planos produzem efeitos em diversas áreas que, se não estiverem previstas na fase de planejamento, poderão acarretar sérios riscos ao processo como um todo;
- b) **Planejamento integrado:** Todos os setores e escalões da organização deverão ter seus planejamentos integrados, sendo desaconselhável a coexistência de planos setoriais. O planejamento integrado diferencia-se do planejamento coordenado na medida em que este (planejamento coordenado) abrange os aspectos materiais do planejamento, enquanto aquele (planejamento integrado) se refere aos órgãos, setores envolvidos no planejamento;
- c) **Planejamento permanente:** Considerando-se a instabilidade do ambiente gerencial, o qual se encontra sujeito a constantes mudanças, o planejamento deve ser permanente, de modo a absorver as transformações pelas quais a organização poderá vir a passar.

4.1.3 A importância do planejamento

O planejamento possui extrema importância, tanto sob o ponto de vista pessoal, no que se refere ao planejamento das finanças pessoais e à organização do tempo, quanto sob o ponto de vista administrativo e empresarial. Com o planejamento, o administrador volta-se para o futuro e este futuro pode ser promissor ou pode ser falho, sendo que a existência de um planejamento bem feito definirá o sucesso ou o fracasso de um projeto ou de um empreendimento.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 345-347), fatores externos, tais como as regulamentações governamentais, o avanço da tecnologia e as incertezas da econo-

mia, bem como fatores internos, tais como a necessidade de operar com maior eficiência e celeridade, além da necessidade de se organizar estruturalmente e reduzir custos são desafios cujo planejamento se propõe a minimizar ou, até mesmo, superar.

Com base nisso, Chiavenato (2008) leciona que se pode apontar os benefícios do planejamento em quatro eixos principais: (i) foco e flexibilidade, (ii) melhoria na coordenação; (iii) melhoria no controle e (iv) administração do tempo.

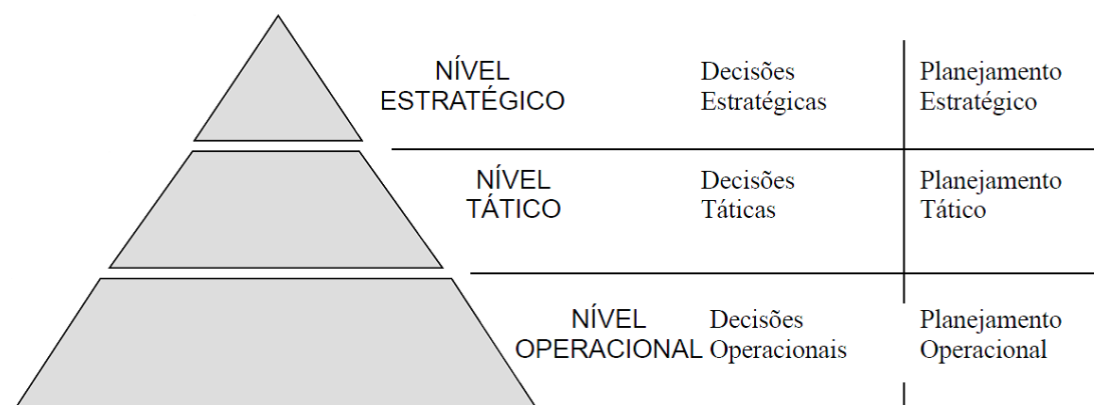
4.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Em relação aos tipos de planejamento, a doutrina apresenta uma série de classificações diversas, as quais variam de acordo com o autor estudado. Para este estudo, adotar-se-á a classificação proposta por Oliveira (2007), o qual distingue o planejamento de acordo com o nível hierárquico que se analisa, classificando-os em: estratégico, tático e operacional.

No entanto, Oliveira (2007) ressalta que o planejamento integrado entre os vários escalões é importante para que a atividade conjunta garanta a realização dos objetivos propostos para o desenvolvimento e crescimento da organização.

De forma ampla Oliveira (2004) ainda diz que podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, mostrado na Figura 1:

Figura 1 Tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2004, p. 45).

Para Oliveira (2004), falar de forma simplificada sobre os tipos de planejamento é dizer que o planejamento estratégico se relaciona com objetivos de longo prazo,

enquanto o planejamento tático relaciona-se aos objetivos de curto prazo. E é assim que será explicado sobre cada um nos próximos subtítulos.

4.2.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico está relacionado ao processo que estabelece uma metodologia para decidir qual a melhor direção a ser seguida pela organização, com o objetivo de gerar uma melhor interação com o ambiente e atuar de forma inovadora e diferenciada. Este tipo de planejamento refere-se à definição de objetivos e à decisão sobre as ações a serem seguidas para que esses objetivos sejam alcançados, levando em conta as condições internas e externas que possam afetar à instituição.

Devido à importância de se decidir sobre os objetivos e metas da organização e definir as ações a serem adotadas para alcançá-los, sua responsabilidade é atribuída aos níveis mais altos da organização. Reis (2009, p. 59), explica que o planejamento estratégico pode ser compreendido como uma evolução em relação ao processo tradicional de planejamento, tendo como diferencial a realização de análise prévia do cenário em que se encontra a organização, de modo a permitir sua execução de forma lógica e orientada.

Destaca-se a análise de SWOT, que expõe que o ambiente interno (forças e fraquezas) é resultado de estratégias definidas internamente e controlado pelos dirigentes, permitindo que pontos fortes sejam realçados e pontos fracos minimizados. Já o ambiente externo (oportunidades e ameaças), por estar fora do controle da organização, demanda monitoração e o aproveitamento das oportunidades de forma a permitir o controle das ameaças. Sua utilização no processo de planejamento pode representar um impulso para a mudança cultural da organização (REIS, 2009, p. 60).

Trata-se, portanto, de um importante modelo de planejamento, hábil não apenas para se estabelecer objetivos, metas e o plano de ação para alcançá-los, mas, também, consistindo-se numa poderosa ferramenta de análise contextual, ambiental e situacional da instituição.

4.2.2 Planejamento tático

Oliveira (2004, p. 49) nos mostra outro conceito bem relevante sobre o tema em questão, ele diz que:

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

O planejamento tático, por sua vez, visa otimizar o resultado de determinada área, e não a organização como um todo. Portanto, este tipo de planejamento opera com o detalhamento de objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico, direcionando-se às áreas responsáveis pela sua execução.

Nesse sentido, este planejamento é desenvolvido por níveis organizacionais intermediários, visto que sua finalidade está relacionada ao uso eficiente dos recursos disponíveis para a obtenção dos objetivos previamente estabelecidos.

4.2.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional, por fim, consiste na formalização, por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação previamente estabelecidas. Pode-se dizer que, neste momento, serão estruturados os planos de ação ou planos operacionais. Zapellini (2010, p. 33) explica que os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático e devem conter em detalhes:

- Os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos;
- Os responsáveis por sua execução e implantação.

O estudo dos principais conceitos e princípios, além da relevância e dos tipos de planejamento é de suma importância para o conhecimento teórico sobre o tema. Com base nesses conteúdos preliminares, pode-se perceber que o planejamento é fundamental para o sucesso de toda e qualquer organização.

5 PLANEJAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública é responsável pela implantação de políticas públicas que organizam a sociedade, além de exercer o chamado “poder de polícia” e levar serviços essenciais à população. Toda a atividade pública brasileira é organizada e regulamentada por uma série de normas jurídicas que vão desde a Constituição Federal de 1988, passando por leis emanadas por todos os entes federados e indo até os chamados regramentos infralegais, tais como; decretos, portarias, resoluções e instruções normativas.

No entanto, a execução das ações e projetos de interesse público passam pela discricionariedade das decisões e pelas rotinas e expedientes administrativos dos órgãos públicos envolvidos.

Neste sentido, é de fundamental importância a existência de uma cultura de planejamento na Administração Pública, de modo a otimizar as ações, organizar os procedimentos, prever e evitar eventuais problemas e tornar possível o alcance dos objetivos e metas estabelecidos pelos gestores públicos.

Inicialmente, cita-se como instrumento de planejamento na administração pública nacional o Planejamento de Desenvolvimento Nacional, previsto no artigo 174 da Constituição Federal. Apesar de depender de legislação complementar, por se tratar de norma constitucional de eficácia limitada, o planejamento de desenvolvimento é um instrumento importantíssimo para o desenvolvimento nacional, considerando-se a necessidade de se alinhar o crescimento econômico às particularidades regionais.

Outra norma de planejamento a ser analisada, diz respeito ao planejamento orçamentário, regra esta instituída pelo Art. 165 da Constituição Federal, a qual determina que os entes federados deverão elaborar, por iniciativa legislativa do Poder Executivo, o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Trata-se de regra de planejamento orçamentário, cujo detalhamento encontra-se previsto na Lei Complementar no 101 de 04 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), bem como na Lei no 4.320/1964 (ZAPELINI, 2010).

Por meio das leis orçamentárias, o gestor deve, antes de gastar o dinheiro público, planejar os gastos com as políticas de prestação continuada (PPA), passando pelas diretrizes e metas de política fiscal (LDO) até a elaboração do orçamento que será executado no exercício financeiro subsequente (LOA).

Antes mesmo de antecipar a formulação das das leis orçamentárias, o próprio processo político estabelece a necessidade de os postulantes ao cargo de chefe do Poder Executivo apresentem um plano de governo junto ao processo de candidatura, conforme previsão expressa na Lei nº 9.504 de 30 de setembro de 1997, que estabelece as normas gerais para as eleições. Além de viabilizar a análise dos eleitores, o plano de governo também é um importante instrumento de planejamento, consistindo no “ponto de partida” para a implementação das propostas apresentadas pelos candidatos, de acordo com as plataformas políticas adotadas por cada partido ou coligação.

Os modelos legislativos de planejamento aqui delineados evidenciam a relevância do tema para o constituinte e para o legislador. Há, todavia, diversos outros institutos previstos nas legislações federal, estadual, distrital e municipal, dispondo sobre instrumentos, mecanismos e métodos de planejamento para todos os órgãos públicos, abrangendo diversos atos e ações administrativas.

Dessa forma, uma vez compreendida a importância do planejamento para a Administração Pública e analisados alguns instrumentos de planejamento previstos pela constituição e legislação para os atos administrativos em geral, passa-se, agora, à análise dos instrumentos de planejamento estabelecidos pela NLLC para os processos de compras públicas.

Sabe-se que no dia 1 de abril de 2021 foi publicada a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei 14.133/2021). Com 194 artigos, a Lei 14.133/2021 foi editada com os objetivos de simplificar os processos de compras públicas, corrigir erros e impropriedades das antigas leis que regulamentavam o tema, incorporar as evoluções ocorridas nos cenários das contratações públicas, abarcando novas tecnologias e institutos e garantir maior segurança jurídica aos processos licitatórios. Além disso, a nova lei integrou a temática de licitações e contratos que, ao longo do tempo, foi se dispersando em diversas normas, revogadas expressamente pela Lei 14.133/2021, conforme se verá adiante (SOARES, 2023).

A NLLC reuniu institutos previstos na Lei 8.666/1993 (Lei Antiga de Licitações e Contratos), Lei 10.520/02 (Lei Geral do Pregão), 12.462/2011 (Lei do Regime Diferenciado de Contratações) e demais diplomas normativos que regulavam a matéria. A nova legislação trouxe consigo uma série de novidades no campo das contratações públicas, com a supressão de algumas modalidades (convite, tomada de preços) e a adoção de nova modalidade (diálogo competitivo).

Além disso, simplificou alguns procedimentos (ex: inversão da fase de julgamento para a concorrência pública, padronização das fases para pregão e julgamento, com o julgamento das propostas antes da habilitação), regulamentou a figura dos agentes de contratação, padronizou e centralizou a publicidade dos atos mediante a criação do Portal Nacional da Contratação Pública (PNCP) e alterou normas a respeito dos crimes contra a lei de licitações.

Em artigo sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos, Adelson Damasceno (DAMASCENO, 2022) apresenta os pilares da nova lei: governança, profissionalização de recursos humanos, planejamento como regra e cultura da Administração, incorporação de tecnologias da informação e implementação de medidas de prevenção de riscos.

Um dos mais relevantes avanços da nova lei em relação à NLLC refere-se ao fato desta ter tratado do planejamento como princípio, expressamente previsto no artigo 5, demonstrando uma evolução na compreensão do tema pelo legislador. Antes do advento da nova lei, dispositivos normativos infralegais, principalmente no âmbito da Administração Pública Federal, foram pioneiros na adoção de ferramentas de planejamento, as quais foram objeto de constantes aprimoramentos ao longo do tempo. A NLLC incorporou de forma pontual algum desses avanços, com o objetivo de tornar a contratação mais célere, eficaz e juridicamente segura.

Além de elevar o planejamento ao patamar de princípio, a nova lei dispõe acerca do plano de contratações anual (artigo 12, inciso VII e §1o), uma importante ferramenta de planejamento que gera organização e previsibilidade nas contratações públicas.

A nova lei dispõe, ainda, como se verá adiante, de princípios próprios para o planejamento das compras públicas, além de uma série de outros dispositivos que induzem a cultura do planejamento das licitações. No entanto, a lei poderia avançar ainda mais sobre o tema, como na manutenção da obrigatoriedade do plano de contratações anuais. Contudo, diante da elevação do planejamento ao patamar principiológico, haverá espaço para a sua normatização tanto no sistema infralegal, quanto na regulamentação efetuada pelos órgãos judiciais e de controle.

6 PLANO DE CONTRATAÇÃO ANUAL

Apesar de ser uma inovação da Lei nº 14.133/2021, o PAC já havia se tornado uma realidade na Administração Pública brasileira muito antes da sua edição. O Tribunal de Contas da União possui diversas decisões recomendando que os planos de contratações sejam incorporados nas políticas de governança dos órgãos públicos, conforme analisa-se pelo pioneiro Acórdão TCU nº 2.622/2015:

Levantamento. Governança e gestão das aquisições na administração pública federal. Análise sistêmica das oportunidades de melhoria. Recomendações aos órgãos governantes superiores.

[...]

Acordam os ministros do tribunal de contas da união, reunidos em sessão do plenário, com fundamento no art. 43, inciso i, da lei 8.443/92 c/c o art. 250, incisos ii e iii, do regimento interno, ante as razões expostas pelo relator, em:

[...]

9.2.1.12. Executar processo de planejamento das aquisições, contemplando, pelo menos:

9.2.1.12.1. Elaboração, com participação de representantes dos diversos setores da organização, de um documento que materialize o plano de aquisições, contemplando, para cada contratação pretendida, informações como: descrição do objeto, quantidade estimada para a contratação, valor estimado, identificação do requisitante, justificativa da necessidade, período estimado para executar a aquisição (e.g., mês), programa/ação suportado(a) pela aquisição, e objetivo(s) estratégico(s) apoiado(s) pela aquisição;

9.2.1.12.2. Aprovação, pela mais alta autoridade da organização, do plano de aquisições;

9.2.1.12.3. Divulgação do plano de aquisições na internet;

9.2.1.12.4. Acompanhamento periódico da execução do plano, para correção de desvios; (tcu, acórdão nº 2.622/2015) (BRASIL, 2015).

No âmbito federal, o plano de contratações anual foi normatizado pela Instrução Normativa nº 1, de 2019. Diversos entes federados também regulamentaram o plano, contribuindo para a sua inserção no texto final da NLLC.

Plano de Contratação Anual (PCA), exposto no inciso VII do Art. 12 (BRASIL, 2021). Trata-se de um documento que consolida todas as aquisições previstas para o exercício, estipulando datas. Ele trata de consolidar as demandas, forçando o ente público a concentrar suas principais necessidades em datas específicas. Seu principal objetivo é “racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias” (BRASIL, 2021). Em suas exigências, é estabelecida a necessidade de divulgação em sítio eletrônico oficial do ente público.

Importante destacar que, na nova Lei de Licitações, a Fase Preparatória do processo licitatório, que compõe o Capítulo II, mais especificamente a partir do Art. 18 (BRASIL,2021), é identificada como sendo a responsável por “abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos” (BRASIL, 2021).

Por fim, o Art. 40, que disciplina o planejamento, suas condições e o atendimento aos princípios:

Art. 40. O planejamento de compras deverá considerar a expectativa de consumo anual e observar o seguinte:

I - condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado;

II - processamento por meio de sistema de registro de preços, quando pertinente;

III - determinação de unidades e quantidades a serem adquiridas em função de consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas, admitido o fornecimento contínuo;

IV - condições de guarda e armazenamento que não permitam a deterioração do material;

V - atendimento aos princípios:

a) da padronização, considerada a compatibilidade de especificações estéticas, técnicas ou de desempenho;

b) do parcelamento, quando for tecnicamente viável e economicamente vantajoso;

c) da responsabilidade fiscal, mediante a comparação da despesa estimada com a prevista no orçamento.

O Acórdão TCU 1637/2021, do Relator Augusto Sherman, visou uma análise sobre a auditoria que visava analisar se o “Plano Anual de Contratações (PAC) e o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC) tem contribuído para o aperfeiçoamento do planejamento das contratações públicas” em 72 organizações públicas federais. Trata-se de observar os resultados de ações de planejamento na qual isso já está definitivamente implementado, independentemente da NLLC (BRASIL, 2021).

O resultado foi surpreendente e constatou, principalmente, que a maioria dos setores utiliza o Plano Anual de Contratações como um elemento proforma, sem qualquer vínculo ao planejamento em si. Com isso, se pode elencar, resumidamente, os principais pontos apresentados pelo referido Acórdão:

- Ausência de avaliação periódica;
- Ausência ou insuficiência de engajamento da alta cúpula no planejamento anual das contratações;
- Ferramentas de informática deficientes e com deficiências de usabilidade;
- Falhas de integridade da base de dados;
- Ausência de integração com outros sistemas;
- Alta de definição das atribuições, responsabilidades e prazos para o processo de gestão da execução do PAC;
- Estabelecimento de medidas efetivas para tratar o descumprimento de prazos.

O plano de contratações anual é responsável pela execução de contratações centralizadas e compartilhadas, a fim de obter economia de escala, padronização de produtos e serviços e redução de custos processuais. Entre os resultados esperados pelo plano estão os de evitar o fracionamento de despesas e sinalizar intenções ao mercado fornecedor, de forma a aumentar o diálogo potencial com o mercado e incrementar a competitividade (BRASIL, 2022).

Conforme enunciado A palavra "poderá" contida no art. 12, inciso VII, da Lei nº 14.133/2021, será entendida como poder/dever, não podendo a alta administração promover interpretação que conduza a ideia de não elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA), em razão das diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (BRASIL, 2022).

O Plano de Contratações Anual (PCA) é um instrumento que consolida as demandas de uma instituição pública para aquisições e contratações no ano seguinte e exige medidas de *compliance* a ser atendida, de forma a estabelecer uma rede de stakeholders interessados em sua execução. Antes mesmo do processo de contratação, os potenciais fornecedores têm conhecimento prévio dos produtos e serviços desejados pelos órgãos, permitindo-lhes buscar as melhores opções para se destacarem no mercado (SALVADOR; PEDRO FILHO, 2023).

Além disso, outros órgãos com necessidades semelhantes podem propor compras conjuntas visando a diminuição dos custos, e a sociedade tem a oportunidade de expressar sua opinião caso considere que determinada aquisição não atenda às suas necessidades prementes (SALVADOR; PEDRO FILHO, 2023).

O referido decreto estabelece que o PCA deve ser publicado no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) logo após a sua aprovação, prevendo também a

possibilidade de revisão e alteração do PCA, tanto antes como durante a sua execução, desde que haja uma justificativa por parte da autoridade competente e que as alterações sejam prontamente atualizadas no PNCP (SALVADOR; PEDRO FILHO, 2023).

Essa abordagem é plausível, uma vez que o instrumento que origina o PCA, ou seja, o Documento de Formalização de Demanda (DFD), tem como finalidade demonstrar a necessidade a ser suprida. Dessa forma, durante o planejamento da contratação, os estudos podem revelar que um objeto diverso e mais vantajoso pode atender melhor a essa necessidade (SALVADOR; PEDRO FILHO, 2023).

Portanto, o PCA não se limita a ser um mero instrumento de consolidação de demandas para a construção da Lei Orçamentária Anual (LOA), mas sim um processo contínuo que requer acompanhamento e controle desde a sua elaboração até o término de sua execução. A complexidade inerente ao processo de execução do Plano de Contratações Anual (PCA) no contexto da governança pública demanda uma abordagem que enfatize o acompanhamento e o controle rigorosos como prescreve Leonez (2021). Nesse sentido, a aplicação de ferramentas de gestão de projetos surge como uma opção atraente para aprimorar a eficiência, a eficácia e a efetividade das contratações (SALVADOR; PEDRO FILHO, 2023).

De acordo com Decenzo (2020, p. 41), o controle é uma das funções da administração, juntamente com o planejamento, a organização e a liderança, e envolve o processo de monitoramento, comparação e correção. Seu objetivo é acompanhar e avaliar o desempenho das atividades, processos e recursos, a fim de assegurar o alcance dos objetivos e metas estabelecidos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado ao longo da pesquisa, pode-se afirmar que para as organizações é importante destacar que o planejamento do plano anual de contratações é sempre o ideal a ser implementado, como a própria lei diz, que poderá ser elaborada, mas a interpretação deste termo “poderá” é na verdade que se tem o dever de implementar o planejamento do plano anual de contratações.

Destaca-se, ademais, a relevância desse planejamento, que não apenas orienta os gestores, mas também facilita as atividades dentro da organização, proporcionando maior celeridade em todo o processo de licitação, desde a implementação do plano até a licitação contratada.

Nesse contexto, os objetivos específicos deste estudo foram alcançados ao demonstrar que a nova lei de licitações pode resultar em diferenças significativas no âmbito público, contribuindo para aprimorar a gestão de contratações e oferecendo suporte aos gestores.

A discussão acerca da obrigatoriedade de planejar a elaboração do plano anual de contratações conforme preconizado pela nova Lei de Licitações n. 14.133/2021 junto aos gestores, representa uma melhoria na busca de estratégias que possibilitem atender às necessidades de suas contratações e aquisições, favorecendo o momento da implantação da nova lei de licitações, haja vista a ênfase dada aos elementos obrigatórios do princípio do planejamento.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Felipe Luiz Fonseca dos Santos. Análise da qualidade do projeto básico na licitação de obras públicas. **Revista Estação Científica**, Juiz de Fora, n. 20, 2018. Disponível em: <<https://portal.estacio.br/media/3732331/an%C3%A1lise-da-qualidade-do-projeto-b%C3%A1sico-na-licita%C3%A7%C3%A3o-de-obras-p%C3%BAblicas.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2023.

BRASIL. Lei n. 14.133, de 1º de Abril de 2021. Lei de licitações e contratos administrativos. Brasília: República Federativa do Brasil, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm. Acesso em: 18 nov. 2023.

BRASIL. Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: República Federativa do Brasil, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 18 nov. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão de Relação 572/2022. Processo TC-000.340/2022-7 (REPRESENTAÇÃO). Licitação: 001/2022 - Contratação de empresa especializada na implantação e operação de sistema de controle de frota com utilização de cartão magnético e/ou microprocessado para gerenciamento e controle do abastecimento de combustível para a frota de veículos e para o gerador movido a diesel visando atender as necessidades operacionais do SEBRAE/AM, no período de 12 (doze) meses. Relator: Vital do Rêgo, 23 de março de 2022. Ata de plenário 10/2022. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo*/NUMACORDAO%253A572%2520ANOACORDAO%253A2022%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em: 03 dez. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2622/2015. Ementa do acórdão. Relator: Min. Augusto Nardes. Data da sessão: 21/10/2015. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo*/NUMACORDAO%253A2622%2520ANOACORDAO%253A2015/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520. Acesso em: 27 de junho de 2022.

BRASIL. Decreto n. 10.947, de 25 de janeiro de 2022. Regulamenta o inciso VII do **caput** do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: República Federativa do Brasil, 2022. Disponível em: D10947 (planalto.gov.br). Acesso em: 04 dez. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Licitações e contratações. Brasília: Portal da transparência, 2023. Disponível em: [ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. Gestão e fiscalização de contratos administrativos. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6160/2/M%C3%B3dulo%202%20-%20Planejamento%20das%20contrata%C3%A7%C3%B5es.pdf> Acesso em: 18 nov. 2023.](https://portaldatransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/licitacoes-e-contratacoes#:~:text=Em%20outras%20pala-vras%2C%20licita%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9,a%20esti-pula%C3%A7%C3%A3o%20de%20obriga%C3%A7%C3%B5es%20rec%C3%AD-procas. Acesso em: 18 nov. 2023.</p></div><div data-bbox=)

DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M.; ROBBINS, S. P. **A nova administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. E-book.

DAMASCENO, Adelson Barbosa. Artigo: Cultura Organizacional – O principal desafio da Nova Lei de Licitações para os municípios. 2022. Disponível em: [FISCHER, Carlos Felipe et al. A nova lei de licitações: inovações legislativas e percepções dos servidores que atuam com licitações no município de Guaramirim/SC. TCC \(Graduação\) – Curso de graduação em Administração Pública, Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Jaraguá do Sul, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/225224/TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 nov. 2023.](https://www.ribeiroedamasceno.com.br/2022/04/14/cultura-organizacional-o-principal-desafio-da-nova-lei-de-licitacoes-para-os-municipios/#:~:text=DOS%20PILARES%20. Acesso em: 18 nov. 2023.</p></div><div data-bbox=)

GEORGE, B.; WALKER, R. M.; MONSTER, J. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. **Public Administration Review**, v. 79, n. 6, p. 810-819, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.13104>. Acesso em: 18 nov. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 10. ed. Revista, atualizada e ampliada. São Paulo. Revista dos tribunais, 2014.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. São Paulo: Dialética, 2012.

LEONEZ, A. O plano anual de contratações e os desafios na sua operacionalização. Portal L e C, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/han>

dle/123456789/222191/o%20plano%20anual%20de%20contratacoes%20e%20o%20desafio%20na%20sua%20operacionalizacao%20-%20portal%20L%26C.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em:

LIMA, Manoelita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. 2. Ed. ver. Atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: 3. ed. Atlas, 2010

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

MONTEIRO, D. A. B. Lei de Licitações 14.133/2021: principais mudanças. 2021. 34 f. Artigo Científico (Trabalho de Conclusão de Curso). Escola de Direito e Relações Internacionais. Pontifícia Universidade Católica de Goiás, PUC GOIÁS, 2021.

NOVO, Benigno Núñez. Licitações e contratos administrativos. **Revista Jus Navigandi**, mar. 2019. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/72728/licitacoes-e-contratosadministrativos>. Acesso em: 18 nov. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Rodrigo Corrêa da Costa. Artigo: a nova lei de Licitações e inovações jurisprudenciais. São Paulo: TCE, 2023. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/6524-artigo-nova-lei-licitacoes-e-inovacoes-jurisprudenciais>. Acesso em: 20 nov. 2023.

REIS, Patrícia Helena. **Planejamento Estratégico e Mudança Organizacional**: o caso do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Dissertação de Mestrado. Curso de Mestrado em Administração Pública. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2009.

SALVADOR, E. J.; PEDRO FILHO, F. Ferramenta multifacetada para controle de Plano de Contratações Anual. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 7, p. 11396–11413, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i7.2240. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2240>. Acesso em: 4 dez. 2023.

SOARES, Daniel Santana. Planejamento das compras públicas na nova lei de licitações e contratos. 2023. 48 f. Monografia (Pós-graduação em Gestão Financeira e Orçamentária Aplicada ao Setor público). Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2023. Disponível em: 04 dez. 2023.

SOUZA, F. J; VANDERLINDE, P. A. F. Lei de Licitações, aplicação e princípios. *Conjur*, 2022. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2022-mai-11/souzae-vanderlinde-lei-licitacoes-aplicacao-principios/#_ftn1. Acesso em: 20 nov. 2023.

SOUZA, Patrícia Verônica Nunes Carvalho Sobral de Souza; RAMOS, Thiago de Menezes; SILVA, Lucas Gonçalves da. Inclinações pragmáticas na nova lei de licitações e contratos administrativos (Lei n. 14.133/2021): novos princípios, velhos problemas. **Revista de Direito Brasileira**, Florianópolis, v. 29, n. 11, p. 4-15, maio/ago. 2021.

SILVA, Cibele Cristina Marques da. A visão em uma empresa de porte grande da área de saúde sobre o princípio da eficiência nas licitações públicas dos municípios do estado de Minas Gerais. TCC (Especialização) - Curso de especialização em gestão pública municipal, Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, São José dos Campos, 2014. Disponível em: http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/21343/2/CT_GPM_2013_01.pdf. Acesso em: 18 nov. 2023.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Licitações e Contratos**: orientações e jurisprudência do TCU. Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

TORMEM, Dirceu Silvio; METZNER, Cláudio Marcos; BRAUM, Loreni Maria Dos Santos. Licitações e transparência na contabilidade pública. In: IV Simpósio de excelência em gestão e tecnologia - SEGET, 2007, Resende. **Anais...**, Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2007.

ZAMPELINI, Wilson Berckembrock. **Planejamento**. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina/IFSC, 2010.