

## **OS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO FEDERAL BRASILEIRO**

Kassius Roberto Anes de Carvalho<sup>a</sup>, Ivana Lopes Barros Silva<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Mestre, FGV, Recife, Brasil, E-mail: kassiusrc@msn.com*

<sup>b</sup> *Doutoranda, Fucape, Recife, Brasil, E-mail: lbsivana@gmail.com*

**Resumo:** Esta pesquisa analisou os instrumentos de planejamento na fase preparatória das licitações públicas no âmbito das Superintendências de Administração de um órgão público federal brasileiro e seus efeitos na gestão contratual, com base na percepção dos servidores e empregados públicos envolvidos nas compras públicas. Utilizamos uma abordagem descritiva e qualitativa, com foco no estudo de caso. A coleta de dados levou em consideração os dados bibliográficos, documentais e de campo, estes últimos coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com servidores e empregados públicos que atuam na área de aquisições e contratações. Para tratamento dos dados, utilizamos o método de análise de conteúdo e como ferramenta de apoio, o software ATLAS.TI. Como resultado foi identificado que o engajamento das equipes funciona como fator preponderante nas contratações públicas, promovendo colaboração e responsabilidade. As normas e processos foram identificados como essenciais para a contratação, mas exigem superação de barreiras e investimento em capacitação dos agentes. Os novos normativos trouxeram eficiência, mas o excesso de formalismo pode prejudicar o processo.

**Palavras-Chave:** Planejamento; Licitações; Contratos; Lei Nº 14.133/2021.

## 1. Introdução

No começo do século XX, com o aumento da complexidade das organizações e na busca da eficiência dos processos, o princípio do planejamento surge como uma resposta à improvisação nas fábricas, graças aos trabalhos de Frederick Taylor e Henry Fayol, que buscaram aprimorar a eficiência das organizações (Oliveira, 2014).

Conforme Motta e Vasconcelos (2021), ambos desenvolveram seus próprios princípios e estudos e tiveram como foco o ambiente interno e estrutural das organizações, enfatizando a importância da racionalização e do planejamento na gestão para tornar as empresas mais eficientes.

Já na abordagem de Paludo (2016), o planejamento é, entre as quatro funções administrativas, a mais importante e se traduz em um processo racional que define os objetivos da organização e os meios para alcançá-los. Também é um processo contínuo e participativo, que deve ser flexível e adaptável, avaliado periodicamente e baseado em indicadores objetivos.

A arte de planejar, embora tenha surgido nas fábricas no século passado, também se faz presente na ação estatal e principalmente na qualidade das compras públicas, uma vez que elas movimentam uma parcela considerável do orçamento na manutenção e funcionamento da máquina pública.

Ao planejar as compras públicas, é possível definir objetivos claros e metas realistas, identificar os recursos necessários, avaliar os riscos envolvidos e estabelecer critérios objetivos para a seleção dos fornecedores. Além disso, o planejamento pode auxiliar na definição de estratégias para redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos e serviços adquiridos.

A falta de planejamento pode gerar distorções administrativas, dificultar a gestão, limitar a capacidade de negociação da Administração Pública e aumentar a possibilidade de fraudes e corrupção. Além disso, a falta de planejamento pode gerar aquisições de bens e serviços desnecessários, gerando gastos extras e prejuízos ao erário (Santos, 2017).

O legislador, ao entender a importância desse fundamento, estabeleceu no artigo 5º da Lei Nº 14.133/2021, de licitações e contratos, os princípios que devem ser seguidos pelos agentes públicos quando da execução do procedimento licitatório: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, probidade 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. Importante frisar que o princípio do planejamento não se fazia presente explicitamente nas legislações anteriores e que, ao atualizar e prescrever novos normativos, fica evidente a preocupação do governo em buscar inovar e atender ao interesse público envolvido, buscando sempre a melhor solução capaz de mitigar ou eliminar os riscos inerentes ao processo das compras públicas. Nas lições de Marçal Justen Filho:

Um dos pilares da Lei 14.133/21 consiste em promover o planejamento, reconhecido como essencial e indispensável para a gestão eficiente dos recursos públicos e a obtenção de contratações satisfatórias e bem executadas. A Lei pressupõe que o planejamento pode neutralizar os defeitos fundamentais das contratações administrativas, que são a ineficiência e a corrupção (Justen Filho, 2021, p. 331).

A partir desse contexto, o presente trabalho faz uma abordagem sobre os principais aspectos inerentes ao planejamento dentro do processo de contratação pública, em virtude das recentes mudanças na legislação que regem as licitações e contratos administrativos no âmbito das superintendências de Administração de um órgão público federal, considerando a elaboração dos instrumentos de planejamento e o gerenciamento de riscos nas contratações públicas.

O processo de compras públicas, seja ele para aquisição de bens ou para contratação de serviços, é de extrema importância para o funcionamento e manutenção das atividades da máquina pública e possui um relevante impacto nos mercados fornecedores. Embora esse processo seja amplamente normatizado pela legislação em vigor, o que se percebe é uma falta de eficiência nas compras governamentais de modo geral, decorrente não só da inobservância do regramento imposto pela legislação, como pelas práticas nocivas ao tesouro nacional, tais como acréscimos ou supressões contratuais desnecessárias, contratações emergenciais superfaturadas, pagamentos por indenização, dentre outros (Medeiros, 2017).

O mau planejamento pode ser considerado uma questão cultural e administrativa, pois muitas vezes é resultado de uma cultura organizacional que não valoriza a importância do planejamento ou demonstra falta de habilidades administrativas necessárias para realizar um planejamento adequado (Fiuza; Medeiros, 2014).

Este estudo foca na necessidade de institucionalizar as técnicas de planejamento das contratações do setor público, impulsionadas pela recente Lei Nº 14.133/2021 e por Instruções Normativas publicadas pela Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. Nessa esteira, este trabalho tem o objetivo de analisar os instrumentos de planejamento na fase preparatória das licitações públicas no âmbito das Superintendências de Administração de um órgão público federal e seus efeitos na gestão contratual, com base na percepção dos servidores e empregados públicos envolvidos nas compras públicas.

A pesquisa qualitativa realizada por Rabello (2022), que tinha como foco a efetividade das compras públicas, identificou que 57% dos entrevistados apontaram as falhas no planejamento das contratações como o principal fator que contribui para a inefetividade do procedimento de compras. Entretanto, o estudo não se aprofundou nas ferramentas de planejamento da contratação estabelecidas na legislação para auxiliar o gestor de compras no processo de trabalho. A autora sugere, como forma de mitigar tais problemas, que o planejamento seja utilizado como a principal ferramenta para se definir os objetivos das compras das organizações.

Corroborando o tema, Araújo (2022), procurando identificar os fatores críticos de sucesso na governança da fase interna das licitações, constatou que problemas relacionados à falta de experiência da equipe selecionada para a fase de planejamento, dificuldades na elaboração de pesquisa de preços, erros na elaboração de documentos técnicos e falta de processos de trabalho definidos contribuíram para a ineficiência da contratação.

Lima, Brasil e Peixoto (2022), revelam que a falta do estudo prévio nas contratações públicas gera prejuízos incalculáveis, sendo crucial o investimento na capacitação dos agentes públicos para elaborarem corretamente o Estudo Técnico Preliminar, evitando, assim, atrasos e problemas durante o processo licitatório.

Portanto, a escolha do objeto de estudo justifica-se pelo intuito de aprofundar a compreensão e o interesse pelos instrumentos da fase de planejamento da contratação, sob o pressuposto da identificação da demanda, soluções existentes, requisitos e análise de custo, auxiliando às equipes de planejamento da contratação nas escolhas que melhor se adéquem ao interesse público, contribuindo para o debate sobre a eficiência das contratações no setor público.

## **2. Fundamentação teórica**

A Administração Pública tem a função de fornecer os serviços e os bens necessários para atender as necessidades da sociedade por meio da execução de políticas públicas. Esse fornecimento é garantido pelos procedimentos das contratações públicas. A literatura reporta que o volume das contratações públicas é representativo, sendo responsável por aproximadamente 14% do Produto Interno Bruto – PIB da União Europeia (Gnaldi & Del Sarto, 2024; Zijp et al, 2022). De acordo com o Ipea (2021), esse mercado representa quase 12% das economias dos países-membros da OCDE, e por isso movimenta vários setores da economia.

Os gastos dos governos, além da influência econômica, respondem por fins políticos, por serem potencialmente capazes de promover a sustentabilidade, incentivarem a responsabilidade social das empresas e desenvolverem segmentos de mercados historicamente negligenciados.

De acordo com relatório sobre as compras públicas no Brasil, os gastos elevados e pouco eficientes têm contribuído para a desaceleração do crescimento do Brasil e para a alta da inflação, devido, entre outros aspectos, à baixa eficácia no gasto das compras públicas realizadas pelo governo brasileiro. Ainda de acordo com o documento, no período de 2012 a 2014, as licitações somaram cerca de 5% do orçamento federal em média, indicando que a Administração Pública poderia economizar até R\$ 35 bilhões com mudanças nos processos administrativos internos de aquisições ao adotar como boa prática o planejamento estratégico de compras mais eficiente, procedimento que para ser implantado independe de mudança na legislação (Banco Mundial, 2017).

Essa constatação desperta o interesse em investigar se os procedimentos de contratação são realizados com eficiência. Nesse sentido, é esperado que o procedimento que envolva a contratação pública seja avaliado de forma multidimensional por gestores públicos das entidades responsáveis pelas estruturas das instituições, pela conformidade dos atos

administrativos e por resultados obtidos nas ações desenvolvidas para o cumprimento da missão institucional.

### *2.1. Planejamento*

O reconhecimento inicial de que as organizações contemporâneas estão imersas em um cenário caracterizado por turbulências e mudanças constantes despertou a conscientização sobre a urgente necessidade de aprimoramento nos processos de planejamento e gestão (Motta, 2012). Essa constatação das organizações, as motivou não só a se adaptarem às mudanças presentes, mas também a anteciparem-se às possíveis transformações futuras. Para compreender mais profundamente o planejamento das organizações, é essencial abordar brevemente alguns conceitos sobre o tema.

Nas palavras de Peter Drucker (1984) planejamento é definido como um processo contínuo, no qual se tomam decisões presentes, muitas vezes arriscadas, organizando sistematicamente as atividades requeridas para colocar essas decisões em práticas e avaliar os resultados com as expectativas inicialmente concebidas.

Maximiano (2012), em suas diversas definições do planejamento, enxerga essa atividade como uma ação proativa da organização que visa moldar sua realidade, buscando transitar de uma condição atual para um estado desejado, delimitado em um prazo determinado. Consiste em tomar decisões no presente que tenham impacto no futuro, com o intuito de minimizar a incerteza e aumentar a probabilidade de alcançar os resultados desejados. Oliveira (2023) reforça que o planejamento é uma atividade complexa porque envolve processos decisórios permanentes sobre o futuro, impactado por fatores externos não controláveis.

Em tratando-se de Administração Pública, Giacobbo (1997) entende que não há uma abordagem de planejamento única ou absolutamente correta, nem existe um modelo definitivo ou receita específica para desenvolver um plano, sendo essencial estabelecer uma base conceitual comum e uma estrutura básica para guiar a implementação do processo de planejamento. De fato, essa ferramenta é altamente contextual e dinâmica, que varia conforme as necessidades, objetivos e circunstâncias específicas de cada organização. O que funciona para uma organização pode não ser adequado para outra, e as estratégias eficazes hoje podem precisar ser ajustadas amanhã devido às mudanças no ambiente no qual a organização está inserida.

No mesmo raciocínio, Branco (2014) complementa que na perspectiva do setor público, o planejamento desempenha um papel crucial, garantindo o eficiente funcionamento do Estado moderno no Brasil, quando adequadamente adaptado às necessidades específicas de cada instituição, podendo trazer inúmeros benefícios. Na mesma toada, quando não é devidamente ajustado às peculiaridades das organizações, pode se tornar ineficaz e incapaz de alcançar os resultados desejados.

Verifica-se, portanto, que a compreensão da necessidade premente de aprimoramento nos processos de planejamento e gestão em organizações contemporâneas, impulsionada pelas constantes turbulências e mutações, não só conduziu à adaptação às mudanças presentes, mas também à antecipação das transformações futuras.

## *2.2. Governança das contratações públicas*

Sob o aspecto legal, o Decreto Nº 9.203/2017 define governança como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. Trata-se de um conjunto de mecanismos de gerenciamento e supervisão que tem como objetivo promover a eficiência e a transparência, e ainda garantir o foco na prestação de serviços que atendam aos interesses da coletividade, gerando valor público.

Segundo Machado e Quiraque (2023), a governança no setor público brasileiro tem se fortalecido nos últimos anos, impulsionada pelos esforços dos principais órgãos de controle em acompanhar de perto as melhorias na implementação de mecanismos de governança, indicando um compromisso com a eficiência, a responsabilidade e a transparência na gestão pública no Brasil.

Em 2021, foi publicada a Portaria SEGES/ME Nº 8.678, que trata sobre a governança nas contratações públicas, com o objetivo de estabelecer diretrizes e incentivar as melhores práticas no âmbito das instituições federais.

Esse regramento busca aprimorar a gestão dos recursos públicos, assegurando a igualdade de oportunidades e o fomento de práticas transparentes, eficientes e responsáveis na condução das contratações públicas, o que é fundamental para o interesse da coletividade e a integridade de todo o processo. Dessa forma, a licitação é um processo obrigatório para todos os entes da administração pública, conforme determina o artigo 37, *caput* e inciso XXI da Constituição Federal de 1988.

## *2.3 Compras públicas*

A licitação pública pode ser conceituada, conforme Carvalho Filho (2022) como um procedimento administrativo por meio do qual a Administração seleciona a proposta mais vantajosa dentre as apresentadas.

As compras públicas no Brasil são regulamentadas pela Lei Nº 14.133/2021, conhecida como *Lei de licitações e contratos administrativos*, que 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, e abrange os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário.

A Lei de Licitações e Contratos estabelece uma série de critérios e procedimentos que devem ser seguidos pelos órgãos públicos na realização de suas compras. Alguns desses critérios abrangem a inclusão de mais exigências de sustentabilidade, especificação detalhada dos requisitos do objeto, possibilidade de pré-qualificação do licitante, obrigatoriedade de concorrência entre os fornecedores, transparência nos processos de licitação e exigência de documentos e certificações que comprovem a qualidade dos produtos e serviços.

No entanto, Souza, Ramos e Silva (2022) argumentam que, embora a Lei Nº 14.133 estabeleça procedimentos para melhorar as licitações no Brasil, o progresso depende da absorção adequada pela entidade pública, relacionada ao nível de maturidade em governança. Esse argumento destaca a importância da incorporação efetiva da Lei Nº 14.133 pelas entidades públicas para garantir a eficiência das compras públicas, envolvendo adaptação dos processos internos, formação adequada dos profissionais envolvidos e a criação de mecanismos que assegurem a conformidade contínua dos processos.

De acordo com os estudos de Mota, Aguirre e Casagrande (2021), a falta de informações de especificações dos objetos a serem contratados, preços desatualizados apresentam-se como barreiras para um correto planejamento das compras públicas.

O planejamento da contratação é uma etapa fundamental no processo de licitação e contratação de bens e serviços pela Administração Pública. O foco é identificar e definir com clareza as necessidades da contratação, a fim de permitir que a licitação seja conduzida de forma mais eficiente e eficaz. Lima, Brasil e Peixoto (2022) destacam que os instrumentos de planejamento não devem ser produzidos sem justificativa, distorcidos da realidade do órgão, e nem ser tratado com descaso pelos agentes públicos. Os estudos devem refletir a realidade da organização e receber a devida atenção dos agentes públicos para garantir que a elaboração dos documentos seja precisa e adequada e contemple todos os elementos necessários.

Parente, Dutra e Moreira (2020), afirmam que o sucesso de uma licitação está diretamente relacionado à qualidade dos instrumentos de planejamento, já que ele pode impactar positivamente no desempenho da execução contratual.

### *2.3 Gerenciamento de riscos*

A Administração Pública enfrenta grandes desafios para gerenciar efetivamente os bens públicos. As decisões tomadas nesse ambiente podem ser imprevisíveis, segundo os pontos de vista administrativo, operacional, legal, científico e político (Ávila, 2016). Diante disso, é crucial que a Administração Pública adote uma abordagem de gestão de riscos para lidar com o desafio constante de melhorar continuamente. Essa abordagem pode ser uma ferramenta valiosa para lidar com a imprevisibilidade e tomar decisões mais controladas e estratégicas.

Em 2016, foi publicada a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 1, que tornou obrigatória a gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo Federal. De acordo com a norma, os órgãos do Executivo devem implantar e monitorar controles internos baseados na identificação e

gestão de riscos, garantindo o alcance de objetivos da instituição, conforme se extrai da leitura do seu artigo 3º.

Corroborando, Klein Júnior (2020) ressalta que entender como a gestão de riscos pode ajudar a lidar com problemas complexos é crucial para avançar na criação de uma cultura de responsabilidade na Administração Pública, dado o histórico de reformas tardias e a falta de desenvolvimento da responsabilização de agentes.

Ávila (2016) destaca que uma preocupação fundamental na gestão de riscos é a obrigação de proteger o bem público, priorizando sempre o interesse coletivo ao gerenciar os riscos, sendo, dentro desse contexto, a tomada de decisão sobre como balancear os benefícios e as possíveis perdas o elemento central do processo. De fato, a aplicação da ferramenta de gerenciamento de riscos voltada para o setor público tem como característica principal garantir que os recursos, serviços e as decisões governamentais sejam tomadas de forma responsável, eficiente e transparente, visando à satisfação da coletividade.

Segundo Leal, Zambam e Boff (2023), a implementação da gestão de riscos nos processos licitatórios é obrigatória e deve ser liderada pela alta administração do órgão ou entidade pública, sendo necessário que os gestores públicos tomem medidas para implementar essa prática em novos contratos administrativos.

Santos, Loreti e Ribeiro (2019) asseveram que a gestão de risco é tema crucial para a sobrevivência das organizações, pois possui foco no controle de ameaças internas e licitatórias, direcionando as atividades rumo aos objetivos institucionais, garantindo a segurança dos recursos públicos.

Rabechini Júnior e Carvalho (2013), constataram que o sucesso do gerenciamento de riscos está diretamente relacionado à presença de um gerente de projetos, ou seja, uma equipe qualificada e especializada dedicada à administração dos riscos associados ao projeto, garantindo, assim, uma abordagem mais eficaz e abrangente na identificação, análise e resposta aos riscos envolvidos. Da mesma forma, a inclusão de equipes capacitadas de gerenciamento de riscos contribui para a transparência e credibilidade dos processos de contratação pública, reforçando o compromisso da Administração com as boas práticas de governança, o que é fundamental para fortalecer a confiança da população e das partes interessadas.

### **3. Método de pesquisa**

Para atingir o objetivo dessa pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa, aplicando-se roteiro de entrevistas semiestruturadas. A adoção dessa abordagem se justifica na necessidade da compreensão dos fenômenos por meio da percepção dos indivíduos inseridos no contexto pesquisado (Gil, 2019) e de realizar uma análise mais aprofundada sobre comportamentos e hábitos (Marconi; Lakatos, 2021).

O universo da pesquisa é representado por aproximadamente 35 (trinta e cinco) gestores de contratos do órgão, lotados nas Superintendências de Administração. Já a amostra da pesquisa

é representada pela participação de 15 servidores/empregados públicos que atuam nessa função, representando aproximadamente 42,8% da população. No que diz respeito à seleção da amostra, deu-se pelo tipo não probabilístico da acessibilidade, uma vez que se ateuve aos agentes públicos que se dispuseram a participar das entrevistas (Vergara, 2016).

A coleta dos dados bibliográficos, documentais e de campo foi dividida em duas etapas: a) a identificação de normativos que regem as contratações públicas; e b) o levantamento bibliográfico para explorar conceitos, teorias e pesquisas prévias, como dados secundários, e, na coleta de dados primários, a realização de entrevistas semiestruturadas com um roteiro prévio, através das quais foram ouvidos servidores que atuam na área de gestão e fiscalização de contratos

Na realização das entrevistas, a seleção dos participantes contemplou 15 (quinze) servidores públicos federais e empregados públicos federais que estivessem exercendo suas atividades nas áreas de fiscalização e gestão de contratos administrativos. Com a delimitação do problema de pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado com base no referencial teórico, dividido em 2 (dois) blocos, o primeiro contendo 5 (cinco) perguntas relacionadas ao participante, e o segundo, com 9 (nove) perguntas diretamente ligadas ao tema em análise, perfazendo um total de 14 (quatorze) perguntas.

Foi utilizado o método de análise de conteúdo, que, segundo Vergara (2015), é uma técnica de tratamento de dados que tem como objetivo identificar o que está sendo dito a respeito de determinado assunto.

Os trechos das falas dos entrevistados foram classificados por categorias, adotando-se os ensinamentos de Bardin (2006): foram submetidos à análise e à interpretação, utilizando os resultados obtidos em conjunto com o referencial teórico. Para auxiliar no tratamento dos dados obtidos nas entrevistas, utilizamos o *software* Atlas.ti.

## **4. Resultados e Discussões**

### *4.1 Contextualização da instituição estudada*

O estudo foi realizado nas unidades de administração – as Superintendências de Administração – de uma instituição que faz parte da administração direta da esfera federal. As Superintendências de Administração desempenham um papel crucial no atendimento administrativo das diversas unidades finalísticas espalhadas por todo o território brasileiro. Elas oferecem uma ampla gama de serviços para garantir o funcionamento adequado dessas unidades, entre os quais, destacam-se: vigilância orgânica e eletrônica; copeiragem, recepção, portaria, transporte, manutenção preditiva; limpeza, asseio e conservação; almoxarifado e patrimônio.

Para atender essas demandas e garantir que as unidades possuam os recursos essenciais para operar de forma eficiente e eficaz, as Superintendências realizam, por meio de processos licitatórios, as aquisições e contratações de serviços.

#### *4.2 Resultados das entrevistas.*

Seguindo os protocolos metodológicos delineados na terceira seção, os resultados das entrevistas serão dispostos de acordo com a codificação estabelecida através de tópicos como engajamento dos agentes públicos, conformidade, pontos de melhoria e redução de riscos. A identificação dos servidores e empregados públicos entrevistados será feita pelas letras “En”, seguidas da sequência numérica temporal das entrevistas dentro do universo proposto. Tal medida preza pelo sigilo da identificação dos servidores e empregados públicos entrevistados.

As entrevistas foram divididas em dois blocos. O primeiro tratava do perfil profissional do entrevistado, e o segundo, do planejamento da contratação pública. Importante destacar que os profissionais entrevistados possuem em média mais de 14 anos atuando com licitações e contratos. Com uma média alta de anos de vivência, é possível inferir que esses agentes públicos tenham adquirido uma *expertise* significativa na área das contratações públicas, tendo um conhecimento profundo das normas, das melhores práticas e das nuances do processo, o que os torna valiosos recursos humanos para a instituição e para o entrevistador.

##### *4.2.1 Engajamento*

Os trechos das entrevistas revelam que os servidores/empregados públicos possuem históricos consistentes de participação em equipes de planejamento de contratações públicas, tanto em períodos específicos quanto de forma contínua ao longo de suas carreiras. Suas experiências variaram desde atuar como gestores de contratos até como contribuir com conhecimentos técnicos, como no caso de exigência de habilitação dos fornecedores e na interpretação da aplicação dos normativos vigentes.

A participação dos servidores públicos na equipe de planejamento da contratação não só é um dever legal de cumprir a norma, como se constitui também como essencial para garantir que o processo de aquisição de bens e serviços pelo Estado ocorra de forma eficiente, eficaz e transparente, já que eles possuem conhecimentos técnicos específicos sobre as necessidades e demandas da administração pública, o que os torna fundamentais na definição das especificações técnicas dos produtos e serviços a serem contratados. Essa diversidade de envolvimento evidencia a compreensão abrangente dos processos de contratação e ressalta a importância de colaboração de uma equipe multidisciplinar para o sucesso do planejamento.

A respondente 4 destaca uma melhoria no engajamento das pessoas que atuam no processo da contratação pública, pois acredita que há um trabalho mais colaborativo entre as equipes, com reuniões para discutir soluções, especificações e detalhes do termo de referência. Ela ressalta ainda que esse maior engajamento traz mais responsabilidade para cada membro da equipe, promovendo uma abordagem mais participativa e colaborativa na gestão das contratações.

Acho que sim (traz mais responsabilidade), porque agora, logo no início do planejamento da contratação, tem um trabalho mais colaborativo, né? Entre as equipes, tem uma reunião entre os membros da equipe para discutir as melhores soluções, as melhores especificações, algum detalhe que deve constar no termo de referência. Eu acho que veio enriquecer essa troca de ideias. Se não tivesse essa reunião logo nesse início, perderia muita coisa. E, além disso, eu acho que traz mais responsabilidade para cada membro da equipe, já que tem um maior engajamento (En4).

Vários entrevistados destacaram a importância da colaboração entre diferentes equipes durante o processo de planejamento e na execução contratual. Esses achados corroboram o entendimento de Souza, Ramos e Silva (2022) que reforçam a importância da absorção das inovações da legislação vigente para o sucesso dos procedimentos licitatórios. O engajamento dos membros da equipe desempenha um papel fundamental nesse aspecto, pois, quando diferentes atores participam ativamente na construção do objeto, isso permite a identificação de oportunidades para otimizar os processos de trabalho, reduzir custos e maximizar o valor da administração pública para a sociedade. Torna-se importante que as lideranças da organização tenham capacidade para promover a interação entre os agentes públicos envolvidos no processo da contratação promovendo uma atuação colaborativa e uniforme, com o objetivo de tornar a contratação mais assertiva.

#### *4.2.2. Conformidade.*

Embora a maioria dos agentes públicos entrevistados vejam como positiva a adoção das práticas do processo de planejamento para a organização, constata-se uma falta de compromisso cultural da organização em desenvolver formas de incentivar a cultura da capacitação, responsabilidade e compromisso. Na visão de Branco (2014) essa falta de compromisso cultural pode dificultar em muito a capacidade dos governos de maximizar a utilização dos recursos disponíveis para alcançar resultados cada vez melhores com custos menores.

O respondente 10 explica que a melhoria nos processos de contratação ocorre devido à troca de conhecimento entre os membros de diferentes áreas. Essa colaboração e comunicação entre áreas distintas é vista como uma prática boa, assertiva e alinhada com os objetivos da organização. “Existe uma troca de conhecimento de cada um de uma área, e aí a gente vai discutindo e chegando em uma forma mais correta de contratação” (En10).

Verificamos, a partir dos relatos dos participantes, que a conformidade legal destaca várias questões relevantes, como a importância de práticas e processos que promovam o aprofundamento nos estudos, o trabalho colaborativo, a conformidade processual para garantir a eficácia nos processos de contratação pública. Por outro lado, foram mencionados os desafios e resistências enfrentados pelos demais integrantes das equipes de planejamento durante o processo de implementação de práticas estabelecidas pelos normativos. Dessa forma, torna-se

imperativo que os órgãos superem esses obstáculos para assegurar a conformidade legal, processual e a eficácia dos procedimentos da contratação.

#### *4.2.3. Pontos de melhoria.*

Os dados das entrevistas, relevaram uma gama de pontos relacionados à eficiência das contratações públicas. Entre elas, a capacitação e a atualização constante para garantir o sucesso do processo. Essa capacitação não inclui apenas o conhecimento técnico do objeto ou sobre os instrumentos do planejamento, mas também a conformidade legal que se expressa no conhecimento dos normativos que regem todo o procedimento licitatório. Lima, Brasil e Peixoto (2022) já haviam constatado a importância da capacitação dos agentes públicos para a condução do processo de planejamento das contratações. Manter a equipe de contratações atualizada será um dos grandes desafios da chefia imediata dos órgãos, já que na maioria das vezes depende de orçamento específico para tal despesa.

Foi destacado também pelos participantes o excesso de formalismo no processo de execução contratual, o que a curto ou médio prazo pode prejudicar a eficiência das contratações, aumentando os custos e o tempo necessário para a realização dos procedimentos.

O entrevistado 10 expressa uma visão crítica em relação à falta de melhorias percebidas até o momento em processos de contratação. Ele aponta que, na sua análise, que a legislação disciplina documentos excessivamente formais nos procedimentos. Observa que ainda há muitos ajustes necessários para torná-los mais eficazes. Ele também ressalta que as pessoas envolvidas no processo não estão adotando esses instrumentos na prática, o que pode indicar uma lacuna entre a teoria e a implementação na realidade:

Sinceramente acho que nada por enquanto. Estou achando alguns documentos formais no processo, na minha visão ainda acho muito formal. Acredito que realmente os instrumentos têm muita importância, mas ainda faltam muitos ajustes e que as pessoas não estão utilizando muito na prática (En10).

Nesta mesma lógica, o narrador 11 reconhece os benefícios desse modelo, porém expressa frustração pelo fato de que não funciona completamente devido ao excesso de formalismo. “A Lei não desafogou esse lado do formalismo, eu acho, até que, em certos pontos, ela até piorou” (En11).

Essa constatação vai ao encontro da constatação de Giacobbo (1997) quando afirma que as normas burocráticas restringem a autonomia dos planejadores e impactam negativamente seu desempenho, gerando sentimentos de frustração e falta de eficiência. Esse é sem sombra de dúvidas um dos desafios permanentes para toda a Administração Pública, sendo necessária uma revisão e simplificação de algumas etapas do processo para deixá-lo mais ágil.

#### *4.2.4. Redução de riscos.*

Foi ressaltado pelos participantes a necessidade de incorporar o gerenciamento de riscos como uma cultura nas organizações públicas como um todo. Santos, Loreti e Ribeiro (2019) afirmam que devido ao potencial de grandes transtornos e prejuízos causados por riscos não controlados e avaliados, torna-se crucial que a organização utilize métodos para medir e prever situações que possam impactar negativamente o desempenho das atividades.

O participante 3 comenta sobre como a nova lei introduziu aspectos importantes como governança, gestão por competência e gestão de riscos. Ele destaca que agora a gestão de risco não se limita apenas à fase de planejamento, mas abrange todo o processo, desde o início até a gestão do contrato, enfatizando a importância de identificar os riscos em todas as etapas. Menciona ainda que, embora alguns riscos possam ter baixa probabilidade de ocorrer, seus impactos podem ser significativos quando se manifestarem. Além disso, destaca que a gestão de risco pode ser inerente ao processo, ao mercado ou ao ambiente, e não é algo estático. Por fim, ele expressa sua apreciação pela gestão de riscos, pois considera que ela oferece um retrato do momento atual que pode orientar ações e futuras tomadas de decisão.

A nova lei trouxe a vertente de governança, gestão por competência e gestão de riscos. Achei muito interessante, porque agora não é só na fase de planejamento a gestão de risco, ela vai desde o começo até a gestão do contrato. Faz um levantamento de quais são os riscos inerentes a todo o processo, tanto na fase de planejamento, na fase de licitação e na fase de gestão, sempre sabendo que você vai trabalhar sempre correndo risco. Às vezes a probabilidade de acontecer algum risco é pequena, mas, quando ocorre, meu amigo, o impacto é muito grande. Então, a gestão de risco ela tanto pode ser inerente ao processo, ao mercado ou o ambiente. Ela não é uma coisa estática, por isso eu gosto de gestão de risco, porque é um retrato que você tira daquele momento e que vai servir para balizar suas ações, suas tomadas de decisões (En3).

Essa conscientização sobre a importância do gerenciamento de riscos é fundamental para garantir que ele seja efetivamente implementado em todos os níveis da Administração. Apesar dos benefícios evidentes, existem desafios a serem enfrentados pela organização na implementação do gerenciamento de riscos, como, por exemplo, a falta de ferramentas adequadas para monitorar o risco e a necessidade de capacitação dos profissionais envolvidos. Na mesma percepção, Ávila (2016) destaca que o sucesso na implementação do Gerenciamento de Riscos resulta em melhorias na qualidade dos serviços públicos.

## **5. Conclusões**

Esta pesquisa, por meio da revisão da legislação vigente e da literatura, e da análise de entrevistas, teve como objetivo geral refletir sobre os instrumentos de planejamento na fase preparatória das licitações públicas no âmbito das Superintendências de Administração, buscando compreender sua contribuição para a eficiência da gestão contratual.

Desse modo, foi possível descrever os instrumentos de planejamento da contratação aplicados às licitações públicas e verificar a percepção dos gestores e fiscais de contratos em relação ao planejamento das contratações e identificar e analisar os fatores que contribuíram para a eficiência da gestão contratual.

Os resultados da análise de conteúdo foram agrupados nos principais tópicos abordados pelos agentes públicos entrevistados, oferecendo um melhor entendimento sobre as percepções relacionadas aos instrumentos de planejamento das contratações públicas no âmbito das Superintendências de Administração da instituição pública estudada.

Os achados, no que diz respeito às percepções dos agentes públicos entrevistados revelam que o engajamento emerge como um fator crítico para o sucesso das contratações públicas, promovendo a colaboração entre os setores, a troca de conhecimento entre área demandante e área técnica, e ainda o aumento de responsabilidade, já que cada membro possui uma tarefa específica na elaboração dos instrumentos de planejamento. No entanto, é importante um esforço conjunto para superar os desafios relacionados à falta de engajamento de membros da equipe, pois essa ação requer esforços conjuntos, da chefia e dos agentes, para promover uma cultura de engajamento e criar estruturas e formatos eficazes que possam facilitar a participação ativa de todos os envolvidos no processo de contratação.

Em relação à conformidade das normas e dos processos de planejamento das contratações públicas foi enfatizada como essencial no contexto das Superintendências de Administração. Foi reconhecida a evolução no aprofundamento das fundamentações e estudos prévios, refletindo uma preocupação crescente em garantir a conformidade com os normativos vigentes.

Existem barreiras a serem superadas, como a resistência à aplicação das novas práticas e a falta de compreensão sobre o gerenciamento de riscos. É recomendado que os órgãos invistam em capacitação e na conscientização dos agentes de contratação sobre o seu papel em todas as fases do processo, bem como na melhoria contínua dos processos de planejamento e execução das contratações públicas. Apesar da falta de orçamento para investimento em capacitação, alguns agentes destacaram a iniciativa própria em se manter atualizado como acompanhamento dos principais sites e cursos que tratam do tema das compras públicas e webinar do Ministério da Economia para a troca de informações com outros colegas de outros órgãos. Essas ações, por parte dos servidores e empregados, demonstram o comprometimento com a melhoria dos processos e conseqüentemente do serviço público.

Além disso, a colaboração entre as equipes desde o início do processo de planejamento é ressaltada como essencial para garantir uma execução eficiente e de alta qualidade dos contratos ao longo de sua vigência. No entanto, o excesso de formalismo foi apontado como fator que pode prejudicar a eficiência dos procedimentos. É preciso realizar uma revisão criteriosa para identificar se há pontos que poderiam ser dispensados ou adaptados a cada objeto da contratação.

No tocante a gestão de riscos, foi percebida como uma prática essencial para garantir a eficiência e a eficácia dos processos, sendo crucial sua integração à cultura organizacional tanto

em instituições públicas quanto privadas, com o objetivo de minimizar impactos negativos e maximizar oportunidades. Entretanto, observa-se que há desafios na implementação efetiva dessa prática, incluindo a falta de capacitação adequada dos servidores e a necessidade de ferramentas mais acessíveis e automatizadas para facilitar os processos de identificação, análise e acompanhamento dos riscos.

Apesar dos esforços do pesquisador, este trabalho apresenta algumas limitações típicas de estudos semelhantes: a concentração da amostra em uma única organização. Outra limitação do estudo é que a pesquisa poderia ser ampliada, entrevistando mais agentes públicos.

As mudanças introduzidas pelos novos normativos e sua implementação foram prejudicadas devido ao fato de que seu uso era opcional por parte dos órgãos públicos até 30/12/2023, passando somente em 2024 a ser obrigatória a adoção dos novos procedimentos. Esse aspecto, de certa forma, limita a percepção dos participantes da pesquisa devido a discricionariedade da aplicação das inovações do normativo no contexto estudado.

Por fim, sugere-se que em pesquisas futuras expandam-se as análises a outros órgãos da Administração Pública, nas diversas esferas e poderes, em contextos variados, com o objetivo de avaliar os efeitos dos instrumentos de planejamento das contratações na gestão contratual. Outro viés da temática que pode ser analisado é a volume de processos desenvolvidos pelas equipes e a complexidade dos objetos contratados, buscando uma relação de adequabilidade das exigências da legislação com as atividades das equipes de planejamento.

## Referências

ARAÚJO, Jardison de Oliveira. **Fatores críticos de sucesso na governança da fase interna de contratações administrativas**: uma pesquisa-ação na UFAC. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Políticas Públicas) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/44006> . Acesso em: 11 fev. 2023.

ÁVILA, M. D. G. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 179-198, 2016. DOI: 10.32586/rcda.v12i2.110. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/110> . Acesso em: 22 abr. 2023.

BANCO MUNDIAL. **Um ajuste justo**: eficiência e equidade do gasto público no Brasil. [S. l.]: Grupo Banco Mundial, 2017. v. I.: Síntese. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/en/884871511196609355/Volume-I-síntese>. Acesso em 19 abr. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 1, n. 1, p. 173-182, 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 21 jan. 2024.

BRASIL. **Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 13 out. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 14.133/2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm) . Acesso em: 13 out. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 20 mar. 2024.

BRASIL. **Portaria SEGES/ME Nº 8.678, de 19 de julho de 2021**. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021> . Acesso em: 7 abr. 2023.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771837/> . Acesso em: 16 out. 2023.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**, 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1984.

FIUZA, Eduardo Pedral Sampaio; MEDEIROS, Bernardo Abreu de. **A agenda perdida das compras públicas: rumo a uma reforma abrangente da lei de licitações e do Arcabouço institucional**. Brasília, DF: IPEA, 2014. (Texto para Discussão).

GIACOBBO, Mauro. **O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas**. Revista do TCU, (74), 73-108, 1997. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003/1077> Acesso em: 08 mai 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GNALDI, Michaela; DEL SARTO, Simone. Measuring Corruption Risk in Public Procurement over Emergency Periods. **Social Indicators Research**. Volume 172 (3), 859 – 877, 2024. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/380036157\\_Measuring\\_corruption\\_risks\\_in\\_ordinary\\_and\\_emergency\\_times](https://www.researchgate.net/publication/380036157_Measuring_corruption_risks_in_ordinary_and_emergency_times). Acesso em 13 abr. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Cadernos Brasil na OCDE: Compras públicas**. Brasília, DF: Ipea, 2021.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos: Lei 14.133/2021**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

KLEIN JÚNIOR, Vitor Hugo. Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de *accountability*? **Revista de Contabilidade e Organizações**, [s. l.], v. 14, p. e163964-e163964, 2020.

LEAL, Dionis Janner; ZAMBAM, Neuro José; BOFF, Salete Oro. Por uma *accountability* social nas licitações e nos contratos administrativos. **Administração de Empresas em Revista**, [s. l.], v. 1, n. 31, p. 296-325, abr. 2023. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6310/371374265>. Acesso em: 22 abr. 2023.

LIMA, Paulo Ricardo Silva; BRASIL, Ronald dos Santos Lima Cipriano; PEIXOTO, Ana Carolina Beltrão. Planejamento assertivo: o estudo técnico preliminar nas contratações públicas à luz da Lei n. 14.133/2021. **Revista de Direito da Administração Pública**, [s. l.], a. 7, v. 1, n. 1, p. 257-270, jan./jun. 2022. Disponível em: <http://redap.com.br/index.php/redap/article/view/304>. Acesso em: 16 out. 2023.

MACHADO, D. P.; QUIRAQUE, E. H. Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 28, p. e023002, 2023.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8.ed. São Paulo: Gen Atlas, 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à Administração**, 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDEIROS, Claudia Lucio de. A importância do planejamento nas contratações públicas: prevenção de falhas e efetividade nos resultados. **Revista Acadêmica Escola Superior do Ministério Público do Ceará**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 69-84, 2017. DOI: 10.54275/raesmpce.v9i2.83. Disponível em: <https://revistaacademica.mpce.mp.br/revista/article/view/83> . Acesso em: 17 set. 2022.

MOTA, Luiz Alvarenga; AGUIRRE, Alberto de B.; CASAGRANDA, Yasmin Gomes. O planejamento de compras públicas com aplicação de ferramentas de gestão e qualidade. **Revista de Tecnologia Aplicada**, [s. l.], v. 10, n. 2, p.65-84, 2021.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2021. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555583885/>. Acesso em: 18 set. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475018/>. Acesso em: 18 set. 2023.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 5. ed. São Paulo: Método, 2016.

PARENTE, Paulo Henrique Nobre; DUTRA, Rogério Severiano; MOREIRA, Aldemir Freire. O termo de referência como uma ferramenta progressista nos procedimentos licitatórios na modalidade pregão. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 212-227, 2020. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/view/1674>. Acesso em: 5 maio 2024.

RABECHINI JÚNIOR, R.; CARVALHO, M. M. De. Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos. **Production**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 570-581, jul. 2013.

RABELLO, Luciana de Amorim. **Efetividade das compras públicas**: atos e exigências adequados à contratação. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Salvador, 2022. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/32194/Luciana\\_Dissertac%cc%a7a%cc%83o%20versa%cc%83o%20final\\_biblioteca.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/32194/Luciana_Dissertac%cc%a7a%cc%83o%20versa%cc%83o%20final_biblioteca.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Acesso em: 10 fev. 2023.

SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes dos. A importância do planejamento na contratação pública. **JUS**, [s. l.], 2017. Disponível em <https://jus.com.br/artigos/55532/a-importancia-do-planejamento-na-contratacao-publica>. Acesso em: 20 abr. 2023.

SANTOS, Vilson da Silva; LORETI, Jhony Grund Abreu; RIBEIRO, Marcelo Durvalino de M. Gestão de riscos nas contratações da administração pública: Enfoque Sobre Licitações e Contratos. **Revista Científica Semana Acadêmica**, [s. l.], fev. 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/331325173\\_GESTAO\\_DE\\_RISCOS\\_NAS\\_CONTRATACOES\\_DA\\_ADMINISTRACAO\\_PUBLICA\\_enfoque\\_sobre\\_licitacoes\\_e\\_contratos](https://www.researchgate.net/publication/331325173_GESTAO_DE_RISCOS_NAS_CONTRATACOES_DA_ADMINISTRACAO_PUBLICA_enfoque_sobre_licitacoes_e_contratos). Acesso em: 18 out. 2023.

SOUZA, Patrícia; RAMOS, Thiago; SILVA, Lucas. Inclinações pragmáticas na nova lei de licitações e contratos administrativos (Lei Nº 14.133/2021): novos princípios, velhos problemas. **Revista de Direito Brasileira**, [s. l.], v. 29, n. 11, p. 4-15, 2022, Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/rdb/article/view/7514/5804>. Acesso em: 13 out. 2023.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Zijp M.; Dekker E., Hauck M., De Koning A., Bijleveld M., Tokaya J., De Valk E., Hollander A. & Posthuma L. Measuring the Effect of Circular Public Procurement on Government's Environmental Impact. **Sustainability (Switzerland)**. Volume 14 (16) 2022. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/362801203\\_Measuring\\_the\\_Effect\\_of\\_Circular\\_Public\\_Procurement\\_on\\_Government's\\_Environmental\\_Impact/link/68064289d1054b0207dbac12/download](https://www.researchgate.net/publication/362801203_Measuring_the_Effect_of_Circular_Public_Procurement_on_Government's_Environmental_Impact/link/68064289d1054b0207dbac12/download). Acesso em 18 set. 2025