

AS NOVAS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO E SEUS IMPACTOS NO PROCESSO LICITATÓRIO SOB A LEI 14.133/2021¹

THE NEW PLANNING PRACTICES AND THEIR IMPACTS ON THE BIDDING PROCESS UNDER THE LAW 14.133/2021

Arthur Manhães da Silva²
Leomarcos Alcantara Formiga³

RESUMO

A Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021, reformulou os procedimentos de contratação pública realizados no Brasil, destacando o princípio do planejamento como um dos elementos centrais e essenciais. Este trabalho tem como objetivo identificar as novas práticas introduzidas por essa legislação, com ênfase nas exigências vinculadas à fase de planejamento dos processos licitatórios e analisar os impactos gerados por sua implementação na Administração Pública direta. Para isso, conduziu-se uma pesquisa de natureza qualitativa, cuja metodologia volta-se para uma pesquisa bibliográfica e documental, fundamentada em legislações, artigos científicos, relatórios oficiais e obras especializadas, utilizando local para procura do referencial teórico o Google Acadêmico e fontes como portal do Governo Federal. Percebe-se que a inclusão do princípio do planejamento trouxe mudanças significativas na estrutura dos processos licitatórios, como a obrigatoriedade da elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP), do Plano Anual de Contratações (PCA) e do Termo de Referência (TR), além de mecanismos de gestão e matriz de riscos. Observou-se que a fase preparatória da licitação demanda maior capacitação técnica dos servidores públicos e de práticas gerenciais orientadas por critérios de eficiência, legalidade e transparência. As considerações finais apontam que essas mudanças fortaleceram a governança pública e a melhor previsão nas decisões de contratação. Recomenda-se que sejam feitos em estudos futuros, a análise comparativa entre os órgãos públicos que já implementaram essas práticas e os que ainda se encontram em fase de adaptação quanto à nova legislação, a fim de avaliar os resultados práticos em termos de desempenho e economicidade.

Palavras-chave: Processo Licitatório; Planejamento; Princípios; Administração Pública e Gestão Pública.

¹ Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOInt) da Academia da Força Aérea (AFA).

² Cadete Intendente do 4º Esquadrão (Turma *Ártemis*, 2025).

³ Possui graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (1991), mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (1997) e doutorado em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba (2003). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, Educação, com ênfase em políticas públicas educacionais e organização escolar. Email: leoamarcoslaf@fab.mil.br.

ABSTRACT

The New Bidding and Contracts Law, Law No. 14,133/2021, reformulated the public procurement procedures carried out in Brazil, highlighting the planning principle as one of the central and essential elements. This work aims to identify the new practices introduced by this legislation, with an emphasis on the requirements linked to the planning phase of the bidding processes and to analyze the impacts generated by its implementation in the direct Public Administration. For this, a qualitative research was conducted, whose methodology focuses on bibliographic and documentary research, based on legislation, scientific articles, official reports and specialized works, using Google Scholar as a place to search for the theoretical framework and sources such as the Federal Government portal. The inclusion of the planning principle brought significant changes to the structure of the bidding processes, such as the mandatory preparation of the Preliminary Technical Study (ETP), the Annual Procurement Plan (PCA) and the Terms of Reference (TR), in addition to management mechanisms. It was observed that the preparatory phase of the bidding process requires greater technical training of public servants and management practices guided by criteria of efficiency, legality and transparency. The final considerations indicate that these changes have strengthened public governance and improved forecasting in contracting decisions. It is recommended that future studies make comparative analysis between public agencies that have already implemented these practices and those that are still in the process of adapting to the new legislation, in order to assess the practical results in terms of performance and cost-effectiveness.

Keywords: Bidding Process; Planning; Principles; Public Administration and Public Management.

LISTA DE ABREVIACÕES

| | |
|------|--|
| CF | Constituição Federal |
| ETP | Estudo Técnico Preliminar |
| IFRN | Instituto Federal do Rio Grande do Norte |
| PCA | Plano de Contratações Anual |
| NLLC | Nova Lei de Licitações e Contratos |
| NPA | Norma Padrão de Ação |
| TCC | Trabalho de Conclusão de Curso |
| TR | Termo de Referência |

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo identificar a importância do planejamento nos processos licitatórios e as novas práticas implementadas com a inclusão desse princípio na Lei nº 14.133/2021, bem como analisar os impactos decorrentes da aplicação dessas práticas na formulação e condução dos processos licitatórios na Administração Pública. Nesse contexto, pretende-se estudar as práticas que foram adicionadas e as que passaram a ser obrigatórias na elaboração dos processos licitatórios brasileiros em decorrência do princípio do planejamento, reforçado significativamente após a homologação da Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), avaliando ainda os impactos gerados por essas mudanças no contexto da gestão pública. Para tanto, foram estabelecidos alguns objetivos específicos para a pesquisa, sendo eles: analisar a importância da realização adequada do planejamento nos processos licitatórios; identificar as práticas de planejamento implementadas pela Lei nº 14.133/2021; e avaliar os impactos decorrentes da adoção dessas práticas na elaboração e na execução dos processos licitatórios pela Administração Pública.

Adicionalmente, busca-se compreender como a introdução do princípio do planejamento influencia a condução dos atos administrativos no âmbito das contratações públicas, tendo em vista que o setor público necessita adquirir recursos e serviços para atingir seus objetivos organizacionais e cumprir a sua missão fim. Para isso, em consonância com o estabelecido na Constituição Federal de 1988, salvo nas hipóteses legalmente previstas, a contratação deve ser realizada por meio do devido procedimento licitatório (BRASIL, 1988).

A Lei nº 14.133/2021 estabelece as regras gerais aplicáveis para as licitações e os contratos administrativos celebrados pelas: Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais (Brasil, 2021). Essa norma tem como alicerce diversos princípios fundamentais, os quais orientam o gestor público na tomada de decisões a fim de que se alinhe ao interesse coletivo. Dentre esses princípios, é possível destacar o planejamento, entendido como a obrigatoriedade de prever cenários futuros e antecipar as variáveis que possam influenciar o alcance dos objetivos da Administração, mesmo diante de contextos incertos ou voláteis. Estudos demonstram que a etapa de planejamento é uma das mais relevantes para o sucesso das contratações públicas, na medida em que contribui de maneira significativa para a eficiência, a legalidade e a efetividade dos resultados obtidos durante a gestão. Essa abordagem, no entanto, não fazia parte de forma expressa na antiga Lei nº 8.666/1993,

a qual legislava anteriormente sobre licitações e contratações. Isso confere à NLLC um caráter inovador e consonante às boas práticas de gestão pública (Rodrigues, 2023).

O conhecimento aprofundado dessas práticas é de suma importância devido à dinâmica e a complexidade do ambiente administrativo atual. A incorporação de ferramentas como o Estudo Técnico Preliminar (ETP), o Plano Anual de Contratações (PCA) e o Termo de Referência (TR) busca garantir maior assertividade e racionalidade nas decisões feitas pelo setor público. Esses mecanismos, aliados à análise de como é realizado no mercado e ao uso de ferramentas de gestão, fortalecem a capacidade institucional da Administração Pública de tomar decisões mais eficientes e alinhadas às suas necessidades. Trata-se de um processo contínuo de adaptação, que se fundamenta em estudos de mercado e de práticas que já vêm sendo aplicadas com sucesso em várias esferas da gestão pública (da Cruz e da Silva, 2015).

É hipotetizado que a inclusão do princípio do planejamento e os elementos adicionados por ele tenham contribuído significativamente para a mitigação de riscos e para o aumento da eficiência nas contratações públicas, ao promover maior previsibilidade, controle e racionalidade na condução dos processos licitatórios.

O presente trabalho se justifica pela necessidade de que o administrador público compreenda a importância do planejamento adequado de suas ações, a fim de evitar falhas que possam comprometer a eficiência e a legalidade da Administração Pública. Além da necessidade de apresentar a esse gestor práticas recomendadas para a condução de processos licitatórios, em conformidade com os princípios legais que regem as contratações públicas. Dessa forma, busca-se também contribuir para que a gestão alcance, de maneira eficaz, os objetivos organizacionais da entidade à qual está vinculada.

Diante desse contexto, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: **Qual a importância do princípio do planejamento nos processos licitatórios, assim como quais as novas práticas implementadas e os seus impactos com a inclusão desse princípio devido à homologação da Lei nº 14.133/2021?**

Para ser capaz de responder à pergunta e os objetivos propostos, o trabalho irá seguir a metodologia a qual será apresentada a seguir:

1 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos mencionados neste trabalho, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com abordagem bibliográfica e documental. Essa escolha se justifica pela complexidade do objeto de estudo, que exige a compreensão das mudanças normativas e administrativas relativas à Nova Lei de Licitações e Contratos, especialmente no que tange ao princípio do planejamento. A pesquisa bibliográfica será conduzida com base em livros, artigos científicos, revistas acadêmicas e publicações especializadas, disponíveis em plataformas como o *Google Acadêmico*. Já a pesquisa documental se concentrará em uma análise de legislações, regulamentos, relatórios institucionais e documentos oficiais, especialmente aqueles disponíveis no portal do Governo Federal, focados nas normas e diretrizes da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021).

A pesquisa bibliográfica foi conduzida por meio da seleção e análise de livros, artigos científicos, dissertações, teses e publicações técnico-científicas disponíveis em plataformas como *Google Acadêmico*, *SciELO*, *Capes Periódicos* e bases institucionais. O levantamento teve como foco os autores que discutem a administração pública atual, os modelos de governança nas contratações, as implicações da Lei nº 14.133/2021 e a evolução do princípio do planejamento no setor público.

Paralelamente, foi realizada uma pesquisa documental, focada na análise de legislações, normas complementares, relatórios técnicos, manuais operacionais e documentos institucionais relacionados às práticas de planejamento nas licitações públicas. Dentre os instrumentos analisados, destacam-se o Estudo Técnico Preliminar (ETP), o Plano Anual de Contratações (PAC) e o Termo de Referência (TR), os quais constituem exigências formais da nova legislação e expressam o princípio do planejamento nas compras públicas.

O tratamento dos dados será feito com base na análise do conteúdo da temática, buscando identificar e categorizar os elementos da legislação que pautam o planejamento prévio nas contratações públicas. Essa técnica permitirá sistematizar os significados atribuídos aos novos instrumentos legais e compará-los com as práticas que eram vigentes sob a Lei nº 8.666/1993. A análise terá como pontos-chaves: a obrigatoriedade e a sistematização do planejamento nas licitações públicas; os instrumentos formais exigidos para realizá-las; o alinhamento dessas práticas com os princípios da eficiência, economicidade e controle; e as implicações para a prática administrativa e nos resultados obtidos.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa documental consiste na análise de materiais que ainda não receberam tratamento analítico aprofundado, como leis, regulamentos e relatórios. Esses documentos fornecem informações diretas e objetivas, essenciais para a compreensão das normas aplicáveis à temática abordada. A pesquisa bibliográfica, por sua vez, baseia-se na revisão da literatura científica existente, buscando contextualizar o tema e sustentar teoricamente a investigação.

A abordagem qualitativa foi escolhida para esse trabalho por sua adequação à análise de fenômenos sociais, institucionais e normativos, permitindo a melhor interpretação dos significados, intenções e implicações que não podem ser reduzidas a números. Ademais, conforme Severino (2007), este estudo se insere na abordagem qualitativa, por se tratar de um conjunto de procedimentos baseados em diferentes fundamentos epistemológicos. Essa abordagem permite maior flexibilidade na análise, valorizando a interpretação e a compreensão crítica dos fenômenos sociais, como é o caso da transformação normativa nas contratações públicas.

Dessa forma, a metodologia adotada proporcionará uma compreensão ampla e crítica sobre os impactos das novas exigências relacionadas ao princípio do planejamento no contexto das licitações públicas introduzidas pela Lei nº 14.133/2021, contribuindo para o debate acadêmico e para a melhoria das práticas de gestão pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A INTRODUÇÃO DA LEGISLAÇÃO DE LICITAÇÕES NO BRASIL

De acordo com de Aquino *et al.* (2024), o início da regulamentação do processo licitatório no Brasil data do século XIX, com o Decreto nº 2.926/1862, que regulava as aquisições realizadas pelo Ministério do Comércio, Agricultura e Obras Públicas. A partir desse momento, tornou-se necessário que todas as obtenções de materiais, a realização de obras e os processos de manutenção fossem amplamente divulgados, para que houvesse o maior número de concorrentes possível. Foi também o começo da definição dos princípios que devem ser seguidos nos tempos atuais, tal como o da proposta mais vantajosa para a administração pública.

É evidente a necessidade da regulamentação dos processos licitatórios que o setor público realiza. Para isso foi criado a Lei nº 8666/1993, que estabelecia diretrizes gerais aplicáveis aos processos de licitação e à formalização de contratos administrativos que envolvem a realização de obras, a contratação de serviços, a aquisição de bens, a alienação de bens públicos e a locação de imóveis, englobando os entes federativos de todas as esferas (Brasil, 1993). Segundo Silva (2022), foi nesse momento em que se definiram as primeiras diretrizes referentes ao procedimento licitatório no Brasil, estabelecendo-se uma relação jurídica entre entidades da administração pública e agentes privados, por meio da celebração de contratos nos quais eram fixadas responsabilidades mútuas entre as partes envolvidas.

Embora a promulgação da referida lei tenha representado um avanço, ainda havia lacunas que demandavam aperfeiçoamento. Esse cenário motivou o surgimento da Lei nº 14.133/2021, a qual se consolidou como um marco significativo na transformação do arcabouço jurídico que regula os processos licitatórios e contratuais no Brasil. A nova norma introduziu mudanças com o propósito de desburocratizar os trâmites, ampliar a concorrência, reforçar os instrumentos de fiscalização e elevar os níveis de eficácia na administração pública. Seu surgimento evidencia o empenho em instituir um ordenamento jurídico mais novo, compatível com as exigências da gestão pública na atualidade. Além de unificar disposições anteriormente dispersas, a legislação também incorporou diretrizes fundamentais voltadas à fiscalização interna e externa das contratações públicas, bem como à adequada elaboração e execução das licitações (Pinheiro; do Nascimento; Elbacha, 2021).

2.2 O PROCESSO LICITATÓRIO E SEUS FUNDAMENTOS LEGAIS

2.2.1 Processo administrativo

O objetivo do processo administrativo é definir medidas fundamentais e imprescindíveis para disciplinar o trâmite da licitação. Seu início ocorre por meio de uma solicitação ou demanda, que deve ser apresentada pelo setor requisitante, isto é, aquele que pretende adquirir o bem ou serviço; em seguida, deve-se emitir a autorização para a instauração do processo, contendo a descrição detalhada do objeto a ser licitado, bem como a indicação das fontes orçamentárias que deverão suportar a despesa futura (Junior, 2007).

2.2.2 Licitação

Segundo Meirelles (1971), a licitação é o processo administrativo em que, na Administração Pública, escolhe-se a proposta que oferece as melhores condições para o contrato que se pretende firmar. Seu objetivo é garantir que os interessados em estabelecer contrato com o setor público tenham igualdade de oportunidades, respeitando os critérios definidos previamente pela Administração. Além disso, a licitação age como uma ferramenta para promover a moralidade e a eficiência nas atividades administrativas, certificando que a melhor proposta seja selecionada. A licitação é um processo administrativo por meio do qual um órgão público, enquanto em exercício da sua função administrativa, oferece aos interessados que se submeterem às regras estabelecidas no edital, a oportunidade da apresentação de propostas, das quais será escolhida e aceita a que for considerada mais adequada para a formalização do contrato (Dromi, 1975).

2.2.3 Princípios

2.2.3.1 Definição

Conforme da Silva (1994), há um equívoco quanto ao uso dos termos normas e princípios. Para o autor, as normas protegem situações subjetivas de vantagem ou dever, ou seja, garantem a indivíduos ou entidades o direito de realizar certos interesses por ação própria ou ao exigir

comportamento de outros. Por outro lado, estabelece, a indivíduos ou entidades, o dever de cumprir uma determinada obrigação, seja por meio de prestação, ação ou desistência em favor de terceiros.

De modo amplo, ainda de acordo com da Silva (1994), os princípios são a base das normas. Diretrizes que se propagam e influenciam os sistemas normativos. Nos aprofundaremos em alguns princípios a seguir, sendo eles: da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, além de explicitar onde estão regidos.

2.2.3.2 Princípios fundamentais

A Constituição Federal de 1988 reservou uma parte específica para tratar da administração pública, em que é possível serem encontrados vários pontos importantes sobre como ela deve agir, como as pessoas podem conseguir um cargo público e como o Estado deve responder pelos danos que causar. Nesse trecho, o artigo 37 traz cinco princípios básicos que devem ser seguidos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, resumidos pela sigla LIMPE. Esses princípios devem orientar o trabalho de todos os que atuam em nome do governo, em qualquer um dos poderes (Brasil, 1988).

Para Marçal (2020), todos os princípios estabelecidos na Constituição, em especial os direitos fundamentais, têm caráter juridicamente vinculante, isto é, nenhum intérprete do direito pode desconsiderar esses princípios ou tomar decisões sem levar em consideração o contexto específico do caso em questão.

2.2.3.3 Princípio da legalidade

Para falar sobre eles iremos começar com o princípio da legalidade que impõe que o agente público deve agir de acordo com o que está previsto na lei, isto é, somente sendo a ele permitido realizar ações que estão previstas e autorizadas. Diferentemente da entidade privada que é permitida realizar todas as ações as quais não estão explicitamente proibidas em lei (Di Pietro, 1999).

2.2.3.4 Princípio da impessoalidade

O segundo princípio que iremos destacar é o da impessoalidade que significa que o governo deve tratar todos de forma igual, sem favorecer amigos, parentes ou grupos específicos. As ações do Estado não devem servir a interesses pessoais. Significa, ainda, que os atos praticados por um servidor público representam o Estado, e não a pessoa que o praticou (Carvalho Neto, 2015).

2.2.3.5 Princípio da moralidade

Já sob o princípio da moralidade, o agente público deve agir com honestidade, boa-fé e ética. A moral administrativa exige conduta justa, respeitosa e responsável. Um ato pode ser legal, mas ainda assim ser imoral se for realizado de forma desonesta ou com má intenção (Meirelles *et al.*, 1966).

2.2.3.6 Princípio da publicidade

Outro princípio é o da publicidade que torna obrigatória que as ações do governo sejam transparentes e assim divulgadas para que a população esteja ciente sobre o que está sendo feito. Isso ajuda no controle social e evita abusos. Existem exceções, como casos de segurança ou informações protegidas por sigilo (De Figueiredo, 2008).

2.2.3.7 Princípio da eficiência

O último princípio que compõe o LIMPE é o da eficiência, que rege que a atuação da Administração Pública seja feita de maneira rápida, econômica, de qualidade e voltada para resultados concretos. Em outras palavras, trata-se de “fazer mais com menos”, otimizando o uso dos recursos públicos, como o dinheiro, o tempo, a mão de obra, enquanto oferece serviços de melhor qualidade à população (Moraes, 2009).

2.3 O PRINCÍPIO DO PLANEJAMENTO NA LEI Nº14.133/2021

De acordo com Sales (2022), o novo marco regulatório das licitações e contratações públicas, que foi instituído pela Lei nº 14.133/2021, reforçou a importância do planejamento criterioso a ser realizado, na Administração Pública, antes efetivar uma compra pública, independentemente de ser para a aquisição de bens, contratação de serviços ou execução de obras. A autora enfatiza que o planejamento, diversas vezes em conjunto com o estudo técnico preliminar (ETP), serve como base sólida para a elaboração de uma descrição clara e precisa, tanto qualitativa quanto quantitativa, do objeto a ser contratado. Por essa razão, a legislação também estabelece um conjunto mínimo de indicadores que devem ser seguidos em qualquer termo de referência, anteprojeto ou projeto básico.

O êxito nos contratos de aquisições está diretamente ligado ao seu planejamento eficaz. Nesta etapa, os documentos elaborados devem ser vistos como uma oportunidade de se estabelecerem objetivos claros, sendo imprescindível a antecipação dos principais desafios que podem surgir, assim como a definição das ações que devem ocorrer para mitigar riscos e traçar estratégias para alcançar a contratação esperada. Dessa forma, o planejamento das contratações de materiais possibilita o controle administrativo dos gastos públicos (Alves, 2021).

Uma nova técnica introduzida por esse princípio é o levantamento das práticas de mercado, por vezes confundida com a pesquisa de preços. Para além da verificação de preços praticados, busca também identificar as opções técnicas disponíveis para atender às necessidades que a administração pública tenha. Nesse sentido, é necessário levantar tanto os custos quanto os parâmetros técnicos relacionados ao objeto, utilizando para isso consultas a *websites* e publicações especializadas; audiências públicas; diálogos com fornecedores para coletar contribuições; ou a partir de contratações similares feitas por outros órgãos, permitindo que sejam identificadas falhas em processos passados e evitando que venham a se repetir (Silva, 2022).

É possível utilizar como exemplo uma pesquisa realizada no qual foi obtido por ela a conclusão de que a eficácia na gestão de riscos da empresa em questão que foi analisada estava ligada à adoção das melhores práticas do mercado. Quanto mais essas práticas forem implementadas na empresa, maior será seu grau de eficiência (Ching, 2011).

Conforme Oliveira e Neto (2022), o artigo 18 da NLLC, a fase inicial do processo licitatório é a fase preparatória, que passou a ter respaldo legal e recebeu destaque na nova

legislação, principalmente pela ênfase no planejamento. Historicamente, as contratações públicas sempre foram alvo de críticas, em grande parte devido à ausência de planejamento adequado. Por essa razão, a Lei 14.133/21 buscou elevar o planejamento à condição de elemento essencial dentro da etapa interna do processo das licitações. Ademais, essa etapa inicial deverá evidenciar plena conformidade com o PCA quando for adotado, o qual deve ser realizado de acordo com as orientações previstas. A elaboração do plano deve considerar os documentos de formalização das necessidades apresentadas pelos órgãos e entidades do ente federativo, com o propósito de tornar as contratações mais eficientes. Esse documento deve conduzir tanto as ações em processos licitatórios quanto a execução dos contratos, assegurando a coerência com o planejamento estratégico da instituição.

Assim como previsto na Lei nº 14.133/21, além da obrigatoriedade de adequação da etapa inicial ao plano anual de contratações e às normas orçamentárias, a nova legislação que substituiu a Lei nº 8.666/93 atribuiu relevância especial a mecanismos específicos destinados a definir de forma clara e eficaz as demandas que deverão ser atendidas por meio de licitações. Esses mecanismos são usados de forma que seja possível realizar um melhor planejamento.

Segundo Souza (2024), cabe à administração pública o dever de planejar suas necessidades de compra, estabelecendo de modo claro o objeto a ser contratado, às especificações técnicas, o orçamento previsto e outros fatores importantes. Esse planejamento é indispensável para a criação do termo de referência (TR) ou projeto básico, que será utilizado como base para a licitação. Ademais, o autor também tece considerações sobre a necessidade do ETP para criação do TR.

2.4 AS FERRAMENTAS E AS AÇÕES DE PLANEJAMENTO NA LEI Nº 14.133/2021

2.4.1 Fase preparatória

Dentre as inovações introduzidas, destaca-se a adoção da fase preparatória no processo licitatório, que se baseia no princípio do planejamento e corresponde à etapa interna do processo. Essa etapa tem como fim assegurar uma condução mais eficaz e estruturada da licitação, considerando aspectos técnicos, análises de mercado e elementos gerenciais que possam impactar a contratação. Com isso, a NLLC visa atualizar e aperfeiçoar os processos licitatórios, incorporando

práticas já consolidadas e reafirmando o papel estratégico do planejamento como fator determinante para o êxito do processo licitatório (Romig; Trives; de Souza, 2024).

Dessa forma, esse elemento inicial torna-se uma das fases mais relevantes da contratação pública, pois é utilizando-o como meio que se viabiliza a realização de contratações mais eficazes e alinhadas aos interesses da administração. Essa etapa é fundamental para o êxito da licitação, visto que a execução antecipada de estudos permite identificar novas soluções e metodologias oferecidas pelo mercado, contribuindo para a melhoria da qualidade do gasto público e para uma gestão mais eficiente dos recursos. É importante lembrar que as contratações realizadas pelo governo têm grande repercussão na economia, devido ao montante de recursos movimentados. Quando são feitas sem o devido planejamento, os efeitos podem ser extremamente negativos (de Oliveira e Neto, 2022).

Ainda segundo os autores, durante a fase preparatória, o administrador deve apresentar de forma clara a motivação para a contratação, que deverá ser baseada no estudo técnico preliminar. É fundamental que, antes de qualquer contratação, esteja evidenciado qual o interesse público e a razão principal para sua realização. Essa fase deve contemplar todos os aspectos técnicos, mercadológicos e de gestão que possam, de alguma maneira, influenciar a contratação. Por isso, é responsabilidade do gestor adquirir um entendimento detalhado sobre o objeto a ser contratado, de modo a integrá-lo adequadamente a essa etapa do processo licitatório, elaborando os documentos necessários. Nesse momento, o gestor deve estar atento ao fato de que é proibido admitir, prever, adicionar ou aceitar, em seus atos, qualquer situação que possa comprometer, limitar ou impedir a concorrência no processo licitatório.

2.4.2 Instrumentos de apoio ao planejamento

2.4.2.1 Plano de Contratações Anual (PCA)

Um dos principais instrumentos de planejamento é o Plano de Contratações Anual (PCA), que objetiva racionalizar as contratações dos órgãos e entidades, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias, tendo como função secundária mitigar aquisições desnecessárias, indevidos fracionamentos de objeto e má alocação de recursos públicos, além de subsidiar a elaboração da lei orçamentária anual (LOA).

Para Oliveira e Neto (2022), o Plano de Contratações Anual (PCA) é o instrumento que reunirá todas as aquisições e as contratações que a instituição ou organização pretende efetuar no exercício financeiro seguinte, englobando soluções de tecnologia da informação (TI), produtos, serviços e obras. Esse planejamento serve como referência para que o setor responsável pelas licitações do órgão possa examinar as solicitações enviadas pelas áreas demandantes, com o objetivo de unir, sempre que viável, aquelas relacionadas a itens de mesma natureza, auxiliando o alinhamento e a consolidação do planejamento, além de permitir a elaboração de um cronograma de licitações.

2.4.2.2 Estudo técnico preliminar (ETP)

Devem ser englobados diversos elementos na confecção do ETP pelo gestor público a fim de ser realizado o melhor serviço possível para a coletividade, sendo imprescindíveis: descrever de forma clara o problema a ser resolvido com a contratação, tendo em vista o que é mais vantajoso para a sociedade e para o interesse público; apresentar uma previsão do quantitativo de itens ou de serviços que serão contratados, juntamente com os cálculos e a documentação que justifica esses números. Deve-se considerar se há relação com outras solicitações, a fim de oportunizar ações de economia devido à compra em maior escala; indicar quanto a contratação deve custar, incluindo os valores unitários de referência, os cálculos realizados e a documentação que sustenta essa estimativa. Esses dados podem ser mantidos em sigilo até o término da licitação, se a administração entender que isso é necessário para o melhor proceder dela. A justificativa com os motivos da escolha de se a contratação será dividida (ou não) em partes menores, o que auxilia na compreensão de se o parcelamento irá trazer vantagens ou não para o processo. Por fim, deve ser demonstrado a análise final de se a contratação realmente é capaz de atender à necessidade identificada no início do planejamento, assim como se o modo de confirmar se todas as partes foram pensadas da maneira correta e se a solução que foi apresentada é realmente a mais adequada para a administração pública (Brasil, 2021).

2.4.2.3 Termo de referência (TR)

O termo de referência (TR) é um documento que explica, de forma clara e detalhada, as intenções, por parte do governo, sobre compras e contratações. Ele é utilizado principalmente para realizar as compras de produtos e na contratação de serviços mais simples, tais como os de manutenção, limpeza ou serviços de informática. O objetivo do TR é explicitar o que deverá ser contratado, para que, dessa maneira, as empresas interessadas obtenham informações de maneira exata, sobre o que precisam oferecer para a contratação. Isso também auxilia os servidores responsáveis a fazerem o acompanhamento e, desse modo, garantir que tudo seja entregue da forma correta. Esse documento vincula o planejamento da compra e a execução do contrato, sendo imprescindível para que o processo seja executado com eficiência, economia e dentro da legalidade (Brasil, 2021).

2.4.2.4 Anteprojeto

O anteprojeto é um outro instrumento fundamental no planejamento de contratações públicas, especialmente ao serem tratados quanto a obras e serviços de engenharia sob regimes de contratação integrada ou semi-integrada. A NLLC conceitua com clareza sobre ele, definindo como uma coleção de informações técnicas indispensáveis e completas, com grau de detalhamento apropriado, destinadas a definir claramente a obra ou o serviço de engenharia que será contratado pela administração pública, elaborado com base nas demandas previamente detectadas pela entidade pública, permitindo calcular o custo da contratação e estabelecer as formas e o tempo necessário para sua realização. O anteprojeto foca nas especificações gerais e conceituais da solução desejada, sendo menos técnico e mais estratégico.

2.4.2.5 Projeto básico

Quanto ao projeto básico, trata-se de uma exigência legal presente na maior parte dos processos de contratação pública que envolvem obras e serviços de engenharia. Sua elaboração é essencial para garantir que a Administração Pública tenha todos os elementos técnicos necessários à correta definição do objeto a ser contratado. Exceto, nos casos em que a licitação adotar o regime de

contratação integrada, não será exigido o projeto básico, situação à qual será confeccionado um anteprojeto.

Assim como o anteprojeto, o projeto básico apresenta algumas especificações: como deve ser o prosseguimento da obra ou do serviço em questão, com o detalhamento necessário para a previsão dos gastos pelo setor público, bem como o cronograma do contrato; a ênfase de que a entidade privada seja capaz de fazer propostas compatíveis e razoáveis; e para que a execução ocorra de modo que não venham a acontecer imprevistos, sendo mantida a devida segurança e a qualidade da obra ou serviço, e que não fira a legalidade (Brasil, 2021).

Conforme Gusmão (2008), no que tange ao projeto básico, o planejamento das etapas da construção civil é um fator indispensável para o êxito de qualquer projeto ligado a esse meio. Nas obras públicas, ele exige o domínio das leis que regulam as decisões que são tomadas pelo gestor responsável pelo projeto. A elaboração de um projeto básico conforme as diretrizes estabelecidas pela Lei de Licitações auxiliará a definir com precisão o objeto, fazendo com que não ocorram modificações durante a realização dos serviços, alterações essas que frequentemente distorcem o projeto o qual foi previamente licitado.

2.4.2.6 Projeto executivo

Por último, o projeto executivo, de maneira semelhante aos documentos citados anteriormente, tem o caráter técnico, correspondendo à etapa final da preparação de uma obra ou serviço de engenharia. Assim como estabelece a Lei nº14.133/2021, nele devem estar reunidas todas as informações minuciosas e específicas indispensáveis para que a execução contratual ocorra de maneira exata, evitando improvisações. Trata-se de um conjunto de dados e peças técnicas, como plantas completas, cálculos estruturais, memoriais descritivos e especificações detalhadas, que tornam possível a realização do empreendimento exatamente de acordo com o planejado. Sua apresentação é obrigatória antes do início da execução da obra ou do serviço contratado, assegurando que todas as fases estejam claramente definidas de antemão. Isso contribui para a prevenção de falhas, retrabalhos e alterações contratuais desnecessárias ao longo da execução do contrato.

O projeto executivo também assegura que a empresa responsável pela obra obtenha informações sobre exatamente o que deve ser feito, de que forma, com quais materiais e em qual

sequência, sempre conforme os critérios técnicos estabelecidos pela Administração Pública. Na situação em que é feita uma contratação realizada sob o regime de contratação integrada, o projeto executivo é feito pela própria empresa contratada, sendo utilizado como referência o anteprojeto que foi disponibilizado pelo ente público contratante. Essa função repassada ao executante permite que ele proponha alternativas técnicas mais detalhadas ou soluções tecnológicas diferentes das pensadas pela Administração Pública, desde que sempre sejam respeitados os critérios de desempenho previamente estabelecidos pelo ente público no anteprojeto (Brasil, 2021).

2.4.2.7 Matriz de riscos

Uma ferramenta para ser utilizada em consonância com a pesquisa relativa aos riscos da contratação é a matriz de riscos, que para Silva (2019), deve funcionar como o instrumento jurídico capaz de incorporar, nas contratações públicas, as incertezas próprias das inovações. Considerando que a única forma de eliminar completamente os riscos associados a soluções inovadoras seria deixar de prosseguir com o contrato, o que evidentemente não se apresenta como uma alternativa viável, torna-se indispensável o uso da matriz de riscos. Esse mecanismo permite distribuir de maneira adequada as responsabilidades entre as partes envolvidas, contribuindo para o fortalecimento da segurança jurídica. Deste modo ele evita possíveis conflitos durante a execução do contrato. Além disso, a matriz de riscos favorece propostas mais razoáveis por parte das entidades privadas, tendo em vista que, com isso, estejam cientes acerca dos riscos a serem assumidos previamente.

2.4.3 Gestão de riscos

Além dos documentos citados acima, outra ação necessária devido ao princípio do planejamento é a gestão de riscos. De acordo com Vieira e Barreto (2019), trata-se de um agrupamento de ações organizadas que têm como finalidade encontrar, examinar, mensurar, tratar e acompanhar possíveis riscos. Com o intuito de aumentar as chances de atingir seus objetivos, as instituições adotam práticas que vão desde métodos informais até modelos amplamente estruturados e padronizados de gerenciamento de riscos, de acordo com seu tamanho e com o nível de complexidade de suas atividades. A gestão de riscos exerce um papel essencial ao dar suporte aos

responsáveis pela governança nas entidades públicas, auxiliando no cumprimento de seus deveres relacionados à criação, proteção e entrega de valor público em favor da coletividade.

Ainda segundo os autores, a concretização das metas públicas pelas entidades governamentais está sujeita a riscos inerentes à natureza das suas funções, às transformações nas condições sociais, às mudanças no contexto e nas exigências da sociedade, à dinâmica própria da gestão pública, ademais da crescente demanda por transparência, responsabilização e atendimento a diversos dispositivos legislativos e normativos. Dessa forma, os órgãos públicos devem administrar esses riscos de modo que seja garantido que as suas finalidades sejam efetivamente atingidas.

Um sistema eficaz de gerenciamento de riscos tem como objetivo proporcionar um nível razoável de confiança quanto ao cumprimento das metas estabelecidas. Pode-se dizer, assim, que a gestão de riscos é o conjunto de ações voltadas para lidar com as ameaças e oportunidades que influenciam a geração, a perda ou a manutenção de valor nas instituições. Parte-se do princípio de que toda organização, seja ela pública ou privada, tem como propósito principal a criação de valor para seus públicos de interesse, isto é, os seus “*stakeholders*”, sendo na administração pública, a sociedade. Ao levar em conta os impactos que a incerteza tem sobre o cumprimento das metas, a gestão de riscos torna-se uma parte essencial da governança e da administração dos processos internos, contribuindo para que seja fortalecida a capacidade institucional de produzir valor.

Quando implantada de maneira adequada, com método, organização e no momento certo, a gestão de riscos traz ganhos concretos e tangíveis, que são refletidos diretamente nos cidadãos e nos demais interessados, ao possibilitar decisões mais embasadas e certeiras sobre a distribuição e utilização dos recursos públicos. Isso favorece maior eficiência e eficácia na criação, preservação e entrega do maior valor público possível, ao mesmo tempo que aperfeiçoa a conformidade normativa e o desempenho da organização, ampliando assim os resultados entregues à sociedade (Vieira e Barreto, 2019).

2.4.4 Capacitação dos servidores públicos

2.4.4.1 Necessidade da alta capacidade do servidor público

Tendo em vista a grande responsabilidade que o agente público tem e a complexidade da sua função, a Nova Lei de Licitações e Contrato reforçou também uma prática não tão em evidência: a

capacitação dos servidores públicos, que passa a ser uma obrigação legal de acordo com a Lei nº14.133, sendo um dever institucional da Administração Pública, isto é, somente são permitidos atuarem em processos licitatórios e contratuais os agentes públicos que foram devidamente capacitados para as funções que irão eventualmente desempenhar, a fim de garantir maior eficiência, legalidade e qualidade na gestão pública. Reforçou, ainda, a redução de erros, fraudes e falhas nos processos; a promoção da valorização e profissionalização do servidor público de modo a permitir que sejam realizadas decisões mais seguras e bem fundamentadas.

Uma forma de ter servidores mais capacitados é por meio das escolas de governo, descritas a seguir.

2.4.4.2 Escolas do governo

Para Ranzini e Bryan (2017), esse conceito é empregado de forma ampla por instituições públicas, privadas e não governamentais, voltadas para a capacitação de pessoal, atualização de servidores ou mesmo como espaços de discussão para aprendizado, com destaque para os poderes Executivo e Legislativo, nas instâncias federal, estadual e municipal. Essas instituições estão ligadas, de forma direta ou indireta, à estrutura do Estado, sendo sustentadas e/ou custeadas por verbas públicas. Entre os principais exemplos desse formato está a Enap, que é a Escola Nacional de Administração Pública, que foi a pioneira entre as escolas de governo criadas em nível nacional. O crescimento dessas instituições públicas de ensino voltadas à administração gerou a necessidade de formar redes de cooperação entre órgãos, destacando-se a constituição da Rede Nacional de Escolas de Governo. Todas essas iniciativas têm o objetivo de que o gestor público possa realizar as suas atividades do melhor modo possível.

2.4.5 Modernização dos processos licitatórios

Inicialmente, é possível observar mudanças na forma de conduzir os procedimentos na NLLC, Lei 14.133/2021, que agora passam a ser executados de forma eletrônica, em um processo *online*, tornando essa modalidade a regra, enquanto as licitações presenciais passam a ser a exceção. Isso visa a acelerar e tornar mais transparentes os processos licitatórios, que, na lei anterior, Lei

8.666/93, eram conduzidos de modo presencial, sem exceções, tendo como exemplo o pregão eletrônico (de Oliveira *et al.*, 2022).

Segundo Romig, Trives e de Souza (2024) de forma abrangente, observa-se uma tendência à adoção de atos digitais ao longo de todo o processo licitatório, com ênfase reforçada na utilização de plataformas eletrônicas. Entretanto, é permitida a possibilidade de realização presencial, desde que haja justificativa formal. Nesses casos, é obrigatória a anotação de ata e o registro audiovisual da sessão pública. Tais medidas, quando consideradas em conjunto, demonstram uma intenção clara de modernizar e digitalizar os procedimentos licitatórios, priorizando a agilidade e a eficiência proporcionadas pelos meios eletrônicos. A exceção à regra, representada pelas sessões presenciais devidamente fundamentadas, vem acompanhada de exigências rigorosas de documentação, o que mantém a transparência e o adequado controle dos atos administrativos, mesmo em situações menos recorrentes.

Para Faria *et al.* (2011), podem ser levantados alguns fatos que contribuem para o resultado superior do pregão eletrônico. Essa modalidade dá vantagens competitivas quando comparada às outras formas de licitação, ao simplificar os procedimentos, diminuir os preços a serem pagos e aumentar a transparência, tendo em vista que a disputa ocorre de modo *online*. O crescimento da competitividade é presenciado pelo aumento na quantidade de fornecedores, pois o pregão eletrônico torna mais fácil o acesso de todos os processos licitatórios, tornando o mercado mais disputado, o que resulta em uma diminuição maior de preços e uma democratização das compras públicas.

Ainda de acordo com o autor, a adoção da tecnologia aumentou a possibilidade de participação geográfica nos procedimentos licitatórios, já que ao diminuir os custos de participação, acabou com barreiras de entrada, tornando possível a inclusão de mais fornecedores cadastrados. Com o pregão eletrônico, deixou de existir a necessidade das empresas se locomoverem ao local da licitação, o que reduziu os dispêndios com viagens e diárias. A modalidade proporciona uma simplificação dos processos, conferindo maior velocidade ao mudar o momento da habilitação dos licitantes e assim fazer a análise dos documentos apenas da proposta vencedora. Além disso, há um maior dinamismo no processo, porque a lei permite prazos mais curtos para concluir as fases da licitação. Essa redução possibilita uma melhor organização das compras, ao permitir a realização de mais pregões com menos itens.

2.5 EXEMPLOS PRÁTICOS EM CASOS ENVOLVENDO PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO

Com a finalidade de exemplificar a aplicação prática das exigências trazidas pela Lei nº 14.133/2021, seguem-se três estudos de caso que demonstram os impactos do planejamento e da capacitação na melhoria dos processos licitatórios.

2.5.1 Uso do ETP no Corpo de Bombeiros do Distrito Federal

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) implantou o estudo técnico preliminar como ferramenta obrigatória na fase de planejamento das contratações da instituição. Essa iniciativa teve como objetivo melhorar a definição dos objetos a serem licitados, tal como justificar tecnicamente as quantidades e os valores estimados. Como efeito, observou-se uma significativa redução de retrabalho, aumento na qualidade dos produtos adquiridos e maior compatibilidade entre planejamento e orçamento. A experiência do CBMDF reforça a importância do Estudo Técnico Preliminar como elemento estratégico e essencial para a eficiência e a legalidade nas compras públicas (Alves, 2021).

Esses resultados corroboram com a hipótese de que o planejamento mais robusto e a análise prévia de mercado podem mitigar riscos de compras inadequadas ou de falhas nos cálculos de quantidades e custos, promovendo maior eficiência nos processos. A implementação do ETP no CBMDF fortalece a transparência e a racionalidade nas contratações, alinhando-se aos objetivos da pesquisa de aumentar a previsibilidade e o controle nas decisões realizadas pela Administração Pública.

2.5.2 Modernização com o Pregão Eletrônico no Estado de Goiás

Conforme apontado por de Faria *et al.* (2011), no Estado de Goiás, a adoção do pregão eletrônico como regra, previsto pela Lei nº 14.133/2021, trouxe ganhos substanciais em termos de eficiência e economicidade. A ampliação da participação de fornecedores, incluindo aqueles de outras regiões do país, aumentou a concorrência na licitação. Além disso, houve uma redução de custos em torno de 20% em diversas categorias de compras, especialmente em tecnologia e materiais de consumo.

Este caso fortalece a hipótese de que a implementação de processos mais transparentes e digitais, como o pregão eletrônico, podem aumentar a eficiência das compras públicas, ao mesmo tempo em que promovem maior concorrência e redução de custos. A migração para a modalidade eletrônica também contribui para a redução de fraudes e aumento da competitividade no setor público. O controle dos atos administrativos se torna mais robusto devido à utilização de plataformas digitais, alinhando-se aos objetivos de fortalecer a governança pública.

2.5.3 Capacitação dos servidores como fator de sucesso no IFRN

Tal como discorrido por Silva (2022), o Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) enfrentava recorrentes problemas em suas contratações públicas, tal como falhas na elaboração de termos de referência e ineficiências na definição de objetos, o que causava atrasos e impedimentos na correta execução do processo licitatório. Após o início da capacitação dos servidores com foco na aplicação do ETP e da nova sistemática da Lei nº 14.133/2021, observou-se um aumento na qualidade das especificações técnicas e na consistência dos processos licitatórios, diminuindo os erros anteriormente cometidos.

Esta pesquisa reforça a hipótese de que a capacitação contínua dos servidores públicos é essencial para a execução eficaz da nova legislação e na contenção dos riscos devido a erros administrativos. A formação técnica adequada dos servidores não só aumenta a qualidade das especificações como também fortalece a capacidade de gestão no setor público, contribuindo para decisões mais fundamentadas e eficientes. O IFRN demonstra que a capacitação técnica é um dos pilares para o êxito da execução das novas práticas de planejamento previstas na NLLC.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a promulgação da Lei nº 14.133/2021, a Nova Lei de Licitações e Contratos, trouxe mudanças significativas no modo como a Administração Pública brasileira deve conduzir seus processos licitatórios. Um dos principais avanços foi a incorporação do princípio do planejamento como requisito essencial e obrigatório em todas as etapas do processo. O seu objetivo é aumentar a eficiência, a transparência e a racionalidade nas contratações públicas. Ao longo deste trabalho, foi possível identificar que essa mudança estruturou uma nova forma de abordar a fase preparatória das

licitações, com a introdução de instrumentos como o Estudo Técnico Preliminar (ETP), o Plano Anual de Contratações (PCA) e o Termo de Referência (TR).

A partir da análise documental e das inovações trazidas pela NLLC, foi possível concluir que a adição do princípio do planejamento e a obrigatoriedade das ferramentas de planejamento, como o ETP, o PCA e o TR, dentre outras, proporcionaram um avanço no processo licitatório ao permitir uma previsibilidade maior, controle eficiente dos recursos públicos e redução de riscos nas contratações. É indispensável que seja feito um planejamento mais detalhado e estruturado que, quando aliado a um estudo de mercado preliminar, contribui significativamente para a mitigação de erros administrativos e para a eliminação de práticas antigas que tornavam a eficiência das contratações abaixo do ideal.

Os impactos observados, como a redução de custos e a melhoria na qualidade das aquisições, evidenciam que a aplicação das novas práticas, se adequadamente realizadas, pode levar a um processo licitatório mais ágil, competitivo e com maior transparência. A adaptação dos servidores públicos a essas novas exigências também tem sido um fator determinante para o sucesso da NLLC, como mostrado nos estudos de caso apresentados, tal qual no Corpo de Bombeiros do Distrito Federal e no Instituto Federal do Rio Grande do Norte.

A análise realizada neste estudo destaca que, com a implementação do planejamento mais rigoroso nas licitações, a Administração Pública pode se beneficiar de decisões mais fundamentadas, com a racionalização dos gastos públicos e a melhoria no processo de contratação de bens e serviços. Entretanto, é importante ressaltar que o sucesso na implementação dessas mudanças depende, em grande parte, da capacitação contínua dos servidores públicos, uma vez que a complexidade das novas exigências demanda profissionais qualificados e atualizados na legislação atual.

A introdução da fase preparatória e o uso de mecanismos de planejamento como o PCA e o ETP também geraram uma melhoria na qualidade das especificações técnicas e uma maior compatibilidade entre os orçamentos e as contratações realizadas. Isso implica em uma maior concordância legal e redução de erros nos processos licitatórios.

Apesar do trabalho ter identificado importantes avanços proporcionados pela NLLC, alguns desafios ainda precisam ser superados para garantir a implementação eficiente das novas práticas em todo o setor público. Futuros estudos poderiam focar em análises comparativas entre órgãos públicos que já implementaram essas práticas e aqueles que ainda estão em processo de

adaptação, com o objetivo de avaliar a efetividade das mudanças em termos de desempenho e economicidade.

Além disso, a avaliação dos impactos a longo prazo da capacitação dos servidores e a adequação dos processos internos à nova legislação poderiam fornecer conhecimentos valiosos sobre quais os ajustes necessários para garantir que o planejamento se torne uma prática respeitada em todos os processos administrativos e consequentemente aumente a eficácia das contratações públicas.

Com base nas evidências apresentadas, recomenda-se que as escolas de governo e outras instituições de capacitação invistam em programas focados na preparação técnica dos servidores para o uso adequado dos novos instrumentos de planejamento. A modernização e digitalização dos processos licitatórios, através do pregão eletrônico, também devem ser incentivadas, especialmente nas esferas municipais, onde a adoção de tecnologias ainda enfrenta desafios.

Por fim, é fundamental que a Administração Pública continue a monitorar e avaliar a implementação dessas novas práticas, para ajustar os processos e garantir uma gestão pública cada vez mais eficiente e transparente.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à Academia da Força Aérea, principalmente aos professores e instrutores que tornaram possível que fosse criado este artigo, auxiliando diretamente nele e/ou ministrando aulas durante o decorrer dos 4 anos dos quais participei da instituição, compartilhando o seu conhecimento com total empenho nessa nobre função que é transferir conhecimento. Gostaria também de agradecer aos meus companheiros de turma, os quais vivi junto durante esses quatro anos e tornaram a formação mais leve e mais divertida e que estiveram juntos durante os momentos felizes e tristes. Por último, agradeço à minha família, em especial aos meus pais, que sempre me apoiaram durante todo o meu percurso, tanto nos momentos bons quanto nos ruins, servindo assim de base e retiro em todas as situações que necessitava .

REFERÊNCIAS

ALVES, K. R. B. O Estudo Técnico Preliminar como ferramenta de gestão no planejamento das contratações de materiais operacionais do CBMDF. 2021.

CARVALHO NETO, T. V. de. **O princípio da impessoalidade nas decisões administrativas.** 2015. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-01032016-125610/>. Acesso em: 03 maio 2025.

CHING, H. Y. Contribuição das boas práticas do mercado para a eficiência na gestão de risco corporativo. **REBRAE**, v. 4, n. 3, p. 257-273, 2011. DOI: 10.7213/rebrae.v4i3.13700. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/REBRAE/article/view/13700>. Acesso em: 6 out. 2024.

DA CRUZ, B. C.; DA SILVA, R. V. O. Plano de negócios e planejamento: sua importância para o empreendimento. **Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisaesiano**, São Paulo, v. 5, p. 1-12, 2015.

DA SILVA, J. A. Os princípios constitucionais fundamentais. **Revista do Tribunal Regional Federal 1ª Região**, v. 6, n. 4, p. 17-22, 1994.

DE AQUINO, A. M. S. *et al.* LEI Nº 8.666/1993 VS. LEI Nº 14.133/2021: PRINCIPAIS DIFERENÇAS. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 16, p. 1-14, 2024. Disponível em: <https://zenodo.org/records/14519885>. Acesso em: 02 abr. 2025.

DE FARIA, E. R. *et al.* Pregão eletrônico versus pregão presencial: estudo comparativo de redução de preços e tempo. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 1, p. 47-61, 2011. DOI: 10.12979/rcmccuerj.v16i1.5478. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/5478>. Acesso em: 9 out. 2024.

DE FIGUEIREDO, P. H. P. Princípio da publicidade da administração pública. **Tribunal de Contas**, p. 9, 2008.

DE OLIVEIRA, S. Z.; DE CASTRO NETO, Eloi. O Planejamento das Contratações Públicas na Fase Preparatória da Licitação. **Cadernos**, v. 1, n. 9, p. 39-62, 2022. ISSN 2595-2412. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/196>. Acesso em: 09 abr. 2025.

DE OLIVEIRA, V. R. *et al.* Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos: Principais Mudanças. **Revista Interdisciplinar da FARESE**, v. 4, 2022.

DEL BARRIO CORTEZ, O. JR D. La licitación pública. Editorial Astrea. Buenos Aires. 1975. **Revista de derecho público**, n. 19, p. 485-489, 1976.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUSMÃO, J. R. L. Planejamento na contratação de obras públicas: estudo das disposições legais sobre projeto básico, licenciamento ambiental, definição dos custos e fonte dos recursos no

processo de contratação de empreendimentos públicos. 2008. Disponível em: https://ucib.org.br/downloads/artigos/PLANEJAMENTO_NA_CONTRATACAO_DE_OBRAS_PUBLICAS.pdf. Acesso em: 03 fev. 2025.

JÚNIOR, C. A. Núcleos de assessoramento jurídico e Comando da Aeronáutica: uma análise conjuntural. **Revista da UNIFA**, v. 19, n. 22, 2007.

JUSTEN FILHO, M. Direito Administrativo da emergência: um modelo jurídico. **Revista de Direito Público da Economia–RDPE, Belo Horizonte**, v. 70, n. 18, p. 113-130, 2020. Disponível em: <https://www.justenfilho.com.br/artigos/direito-administrativo-da-emergencia-%E2%80%93um-modelo-juridico/>. Acesso em: 15 dez. 2024

LAKATOS, E. M.; DE ANDRADE MARCONI, M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIRA, B. C. C. S. Uma análise crítica da nova lei de Licitações 14133/21: mudanças, desafios e oportunidades. **NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO**, v. 14, n. 2, p. 60-67, 2023. Disponível em: <https://projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/2117>. Acesso em: 6 out. 2024

MEIRELLES, H. L. *et al.* Direito administrativo brasileiro. **Revista dos Tribunais**, 1966.

MEIRELLES, H. L. Licitações e contratos administrativos. **Revista de Direito Administrativo**, v. 105, p. 14-34, 1971. DOI: 10.12660/rda.v105.1971.35800. Disponível em: <https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/35800>. Acesso em: 6 out. 2024.

MORAIS, J. J. Princípio da eficiência na Administração Pública. **ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas**, p. 99-105, 2009.

PINHEIRO, P. S. S.; DO NASCIMENTO, C. L.; ELBACHA, G. C. A NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS Evolução e principais mudanças com a Lei 14.133/2021. **Revista Jurídica do Nordeste Mineiro**, v. 6, n. 1, 2023.

RANZINI, M. de S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. 2017.

RODRIGUES, E. A. O princípio do planejamento nas licitações e contratações públicas. **Revista da EMERJ**, v. 25, n. 1, p. 11-39, 2023. Disponível em: <https://ojs.emerj.com.br/index.php/revistadaemerj/article/view/464>. Acesso em: 7 out. 2024.

SALES, A. M. C. Termo de referência, estudo técnico preliminar, anteprojeto e projeto básico: um checklist do conteúdo obrigatório e qual peça processual usar nas licitações e contratações públicas. **Revista Simetria do Tribunal de Contas do Município de São Paulo**, v. 1, n. 8, p. 7-27, 2021. DOI: 10.61681/revistasimetria.v1i8.98. Disponível em: <https://revista.tcm.sp.gov.br/simetria/article/view/98>. Acesso em: 1 out. 2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2017.

SILVA, E. P. de S. da. Processo de licitação e o pregão eletrônico. 2022.

SILVA, L. A. da. Inovação em compras governamentais: o estudo técnico preliminar no planejamento de compras do IFRN. 2022.