

# **O PLANEJAMENTO E A QUALIDADE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS**

Bruna Ranyhelle Tomaz de Souza<sup>1</sup> e Mariana do Vale Nogueira<sup>2</sup>

Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7)

Programa de Pós-Graduação em Licitações e Contratações Públicas

## **INTRODUÇÃO**

Com a constante propagação de notícias acerca de problemas nas contratações públicas, como ausência de qualidade, quantitativos superiores ou inferiores, sobrepreços, aditivos qualitativos e quantitativos, inexecução total ou parcial de contratos, dentre tantas outras diariamente noticiadas, resta o questionamento acerca da existência ou não de planejamento na gestão pública. O presente artigo tem como objetivo explanar sobre a importância dessa fase para se garantir a qualidade da contratação.

A evolução do trabalho se deu por meio de pesquisa doutrinária e jurisprudencial, analisando as informações, tomando por base exploratória a temática, abordando-se de forma qualitativa os entendimentos bibliográficos encontrados, além da vivência das autoras sobre a matéria.

No primeiro tópico, tem-se a análise sobre o poder-dever da qualidade das contratações, onde deve-se manter em vista o alcance na finalidade pública, função primária de toda prestação de serviço pelos entes estatais, seja de forma direta ou indireta.

O segundo capítulo expõe sobre a importância da fase de planejamento como momento de escolha dos mecanismos de garantia da qualidade da contratação,

1. Bruna Ranyhelle Tomaz de Souza – Bacharel em Direito pela Universidade 7 de Setembro. Pós Graduada em Processo Civil. Pós Graduada em Licitações e Contratações Públicas pela Universidade 7 de Setembro – Uni7. E-mail: bruna.ranyhelle@gmail.com
2. Mariana do Vale Nogueira – Bacharel em Direito pela Universidade 7 de Setembro. Pós-Graduada em Direito do Consumidor. Pós-Graduada em Licitações e Contratações Públicas pela Universidade 7 de Setembro – Uni7. E-mail: marianadvn@gmail.com

trazendo a normatização legal e entendimento do Tribunal de Contas que consolidou e destacou essa fase.

No terceiro e último tópico, apresentam-se os mecanismos legais capazes de auxiliar na busca pela qualidade das contratações públicas, em especial a Instrução Normativa nº 05 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, importante ferramenta no auxílio de parâmetros a serem observados.

Sem qualquer pretensão de esgotamento da temática, encerramos com a conclusão sobre a presença de diversos instrumentos normativos adequados para a busca da qualidade, e apontando para a utilização incorreta dos recursos financeiros e humanos na fase de planejamento, momento basilar da garantia das demais fases do processo de aquisições públicas.

## 1 – O PODER-DEVER DA QUALIDADE NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

As contratações públicas possuem grande importância, não apenas economicamente – em razão de representarem quantias vultuosas de recursos –, mas também dentro da própria administração, sendo uma das ações mais fiscalizadas e geradora de divergências.

A obrigatoriedade de realização de procedimento licitatório para a contratação pública não é uma ideia nova e nem mesmo desconhecida, possuindo previsão no texto constitucional e regulamentação própria em diversas leis federais – em destaque a Lei nº 8.666/93 e Lei nº 10.520/02, responsáveis pela positivação das normas gerais sobre a matéria.

O art. 37 da Constituição Federal de 1988 dispõe sobre os princípios constitucionais aplicáveis à Administração Pública, afirmando que se deve obedecer à legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Sobre a matéria qualidade, importa diretamente o princípio da eficiência, o qual tem o objetivo de otimizar a prestação de serviços públicos, garantindo que seja evitado desperdício e uma maior rentabilidade social (CAVALCANTI, 2013).

Ademais, vale ressaltar que o referido princípio exige que o Administrador público exerça suas competências de acordo com os demais, em especial a moralidade e a impessoalidade, primando pela qualidade (DE MORAES, 2003).

A contratação é o meio para se prestar o serviço público, seja na aquisição de bens, realização de obras ou obtenção de prestação de serviços, sendo a qualidade de cada um deles um dever legal dos responsáveis pelo gerenciamento dos recursos.

Os autores Pereira e Junior e Dotti (2017) falam na funcionalidade da atividade administrativa, como condição à concretização dos direitos fundamentais, que só assim as escolhas dos administradores seriam de fato legítimas, uma vez que a boa administração é um estrito dever.

Conforme previsão legal no artigo 3º da Lei Federal nº 8.666/93, a licitação se destina a seleção da proposta mais vantajosa para a administração, aliando a qualidade do produto à economia da contratação, o que, segundo Cavalcanti (2013), elimina desperdícios, evita fraudes e reduz custos, em razão de um bom planejamento leva a normas editalícias eficazes, que resultam em um contrato também eficaz.

O legislador, ao determinar no art. 3º, caput, da Lei 8.666/93 a vantajosidade como uma das finalidades da contratação, pretendeu aliar a qualidade do produto à economia da contratação, porém não limitou somente a busca pela economia, haja vista que a atuação da Administração Pública deve ser direcionada a buscar os meios mais adequados para consecução do Interesse Público (MARÇAL, 2018).

Conforme Pereira e Junior e Dotti (2017), o planejamento deve apresentar-se como o primeiro passo do ciclo da gestão, gerindo os meios necessário para se alcançar os resultados do interesse da organização.

A contratação com qualidade consiste em adquirir um produto ou serviço que atenda às necessidades da administração. Para alcançarmos esse fim é necessário planejar.

A Administração Pública não pode agir apenas de forma a remediar os efeitos de uma má contratação, ela deve elaborar mecanismos eficazes que diminuam

– e até mesmo anulem – as possibilidades de problemas no momento da execução, trabalhando de forma preventiva, prevendo e analisando as suas necessidades, individualizando de forma adequada o objeto pretendido. É aqui que se garante uma contratação de qualidade, é na mitigação de riscos, na adequação do que se pretende contratar com a solução apontada nos autos do processo destinado à contratação, como bem apontado por Eduardo Santana (2015).

Importante destacar que a presença de requisitos de qualidade, com a correta identificação da necessidade e das especificações técnicas, não inviabiliza as aquisições de forma econômica, associadas ao critério de julgamento por menor preço, ela apenas garante maior vantajosidade do pretendido, uma vez que a relação direta entre custo-benefício deve ser analisada.

A qualidade pode parecer um conceito oneroso, mas não o é, ele é o dever-legal do administrador, ao gerir os recursos públicos disponíveis de forma adequada, procurando soluções que se mostrem favoráveis a médio e longo prazo, criando mecanismos e sistemas que sejam capazes de otimizar a demanda, e não apenas as vendo de forma imediata. A licitação se dispõe a selecionar a proposta mais vantajosa, e este conceito não deve ser visto de forma superficial, levando-se apenas o fator econômico imediato, mas sim todo o contexto operacional que aquela demanda já gerou, gera e poderá gerar.

## **2 – A FASE DE PLANEJAMENTO COMO MEIO DE ASSEGURAR A QUALIDADE**

O ciclo de aquisições da administração envolve uma série de procedimentos, todos com suas formalidades, os quais não devem ser confundidos com o procedimento licitatório em si.

A visão moderna do planejamento o insere enquanto uma fase, de acordo com Santana (2015) a primeira, onde o ente público deve procurar os meios adequados à garantia da sua ocorrência de forma eficaz. A segunda fase do procedimento de contratação é composta pela parte externa do processo, já a

terceira, pela fase contratual e todo o seu gerenciamento e fiscalização (CAVALCANTI, 2013).

O enfoque do presente trabalho é a análise da substancial importância da primeira fase, e o quanto é essencial para se garantir a ocorrência adequada das demais, uma vez que a fase de fiscalização da execução contratual será o fim, onde se avaliará se a contratada está executando de acordo com as condições apresentadas anteriormente (CAVALCANTI, 2013).

O planejamento constitui a base da intenção de contratar, sendo o caminho mais adequado para se garantir sua qualidade. Oliveira (1988) afirma que o gestor antes de contratar deverá verificar se o objeto contempla a necessidade administrativa, o tempo necessário para a execução do objeto; adequar o procedimento licitatório às modalidades e procedimentos definidos pela lei; analisar os riscos da contratação; os prováveis fornecedores; o responsável pela fiscalização do contrato; as cláusulas que serão inseridas na minuta contratual.

Em decorrência do fato acima, é cada vez mais indispensável um tratamento detalhado e estudo criterioso sobre as fases que antecedem a contratação. Conforme Dos Santos (2017), o planejamento na gestão pública deve buscar a correção das falhas detectadas, promover a visão estratégica e assegurar a superação de empecilhos institucionais.

Segundo os ensinamentos de Pietro (2017) o planejamento das contratações otimiza a prestação de serviços públicos, considera-se que a administração pública gerencial e o princípio da eficiência demonstrem de forma clara a ideia de planejamento como ferramenta para gestão efetiva dos recursos públicos.

Em conformidade com o princípio da eficiência, o art. 174, §1 da Constituição Federal, dispõe que a lei estabelecerá as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, o qual incorporará e compatibilizará os planos nacionais e regionais de desenvolvimento. Aqui questiona-se o que seria de verdade o ato de planejar, o que está inserido nesta fase procedimental, e quais os seus mecanismos mais adequados.

Têm-se positivado uma série de instrumentos que podem ser utilizados nessa fase, mas o administrador por diversas vezes os vê como entraves burocráticos, direcionando-os apenas para o que considerar de grande vultuosidade.

Segundo os ensinamentos de Fernandes (2017), podemos considerar como etapas do planejamento a realização dos Estudos Técnicos Preliminares, o Gerenciamento de Risco e o Termo de Referência ou Projeto Básico.

Os estudos técnicos preliminares, conforme Santana (2015), têm como objetivo analisar a viabilidade da contratação e contemplarão, dentre outras questões, a descrição do produto ou serviço a ser contratado, indicando as características essenciais do objeto, definição dos requisitos da contratação, da forma de fornecimento do produto ou do serviço, estimativa acerca das quantidades e dos preços, análise das contratações anteriores, com o intuito de identificar as consistências ocorridas no passado e com a finalidade de prevenir prejuízos.

É nesta fase que também se mostra indispensável a verificação de existência de recursos orçamentários e se as necessidades a serem contempladas são prioritárias dentro da instituição (CAVALCANTI, 2013).

O Gerenciamento de Risco pode ser tido como etapa de identificação dos futuros e eventuais problemas que possam atingir a qualidade da contratação e criação de mecanismos de solução prévios, as denominadas ações de contingência, que diminuirão a probabilidade de ocorrência dos problemas e maximizarão as chances de êxito da contratação, segundo orientações de Fernandes (2017).

O Termo de Referência ou Projeto Básico é documento indispensável nos autos do processo de contratação pública, até mesmo no que se dá de forma direta, devendo trazer a condensação de todos os elementos do momento de preparação, através da realização das etapas anteriores, com a demonstração da viabilidade do pretendido (CAVALCANTI, 2013).

A adequação dos instrumentos técnicos a cada demanda é a chave de um correto gerenciamento de recursos, tanto humano quanto financeiro, uma vez que podem se dar de forma simplificada, mas sem por isso desrespeitar a formalidade e legalidade, requisitos essenciais dos atos envolvidos nos mecanismos de compras públicas. A justificativa técnica, demonstrando de forma

clara o porquê da escolha, com fundamentos objetivos ligados à satisfação adequada da necessidade, é o caminho mais certo (SANTOS, 2011).

As ações não podem ser praticadas de forma isolada; devem estar alinhadas com o planejamento estratégico do órgão, o que, segundo Cavalcanti (2013), envolve diversos fatores, tais como os seus objetivos, políticas e programas, para o correto alcance das metas e estratégias.

## **2.1. DA PREVISÃO LEGAL**

Na Lei Federal nº 8.666/93 e Lei Federal nº 10.520/2002, o planejamento ocorre, em regra, de forma interna, e é marcado pela elaboração do Projeto Básico ou pelo Termo de Referência, sendo estes instrumentos obrigatórios que precedem a licitação de obra ou serviço, que deve ser aprovado pela autoridade competente e estar disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório, em decorrência do princípio da publicidade.

Outro instrumento legal que ressalta a importância do planejamento é a Lei Complementar nº 101/2000, denominada de Lei de Responsabilidade Fiscal, o qual traz um capítulo específico para o tema, em seu Capítulo II – O Planejamento, onde consta a previsão de todas as receitas e despesas necessárias ao exercício financeiro por vir.

A Lei de Responsabilidade fiscal ressaltou o dever de harmonização entre a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual, já que a execução das ações governamentais deve estar vinculada à demonstração de compatibilidade dos instrumentos de planejamento supracitados (VAINER et al., 2005).

Ademais, vale ressaltar que o art. 1 da Lei Complementar nº 101/2000 define a responsabilidade na gestão fiscal de forma planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados.

Extrai-se do artigo acima que o planejamento visa também a garantia do equilíbrio das contas públicas, utilizando metas de resultados, limites e condições no que tangem a renúncia da receita.

Um claro exemplo da falta de planejamento das compras públicas é facilmente extraído dessa ideia, conforme Santana (2010). Embora a Lei Orçamentária Anual trate antecipadamente das receitas e despesas que poderão ser utilizadas no próximo exercício financeiro, o Brasil não possui qualquer plano prévio e anual de compras, instrumento essencial que efetivar as despesas já autorizadas, uma prática comum em países da América Latina, como Chile, Paraguai, Uruguai, entre outros.

É demonstrada a presença de instrumentos legais que apontam para o caminho do planejamento como meio eficaz de se obter uma gestão e, conseqüentemente, contratações de qualidade. Não nos parece ocorrer aqui o problema.

## **2.2. DA VISÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU)**

O Tribunal de Contas da União (TCU) vem chamando a atenção da necessidade de planejamento das contratações públicas há muito tempo, sempre apontando para a grande problemática que a sua ausência acarreta aos gestores.

Importante marco se deu por meio do Acórdão nº 786/2006-TCU-Plenário, onde, de acordo com Cavalcanti (2013), recomendou-se a criação de uma nova modelagem de contratação de bens e serviços de Tecnologia da Informação, orientando os gestores públicos nos processos que envolvem o planejamento, contratação e o seu acompanhamento, o qual foi basilar nas ações do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

A ideia do planejamento das compras, acompanhada e voltada para o todo institucional por meio do planejamento estratégico, não era visão nova na corte, já aparecendo em julgados anteriores, conforme abaixo:

**“9.2.2.3. a licitação deve ser precedida de minucioso planejamento, realizado em harmonia com o planejamento estratégico da instituição** e com o seu plano diretor de informática, em que fique precisamente definido, dentro dos limites exigidos na Lei nº 8.666/93, os produtos a serem adquiridos, sua quantidade e o prazo para entrega das parcelas, se houver entrega parcelada” (Acórdão 1.521/2003-TCU-Plenário).



Foi tornando-se cada vez mais evidente na corte a problemática do planejamento nos processos de contratação, tendo os Acórdãos nº 1.603/2008-TCU-Plenário e nº 1.215/2009-TCU-Plenário grande importância na evolução da matéria. Mesmo os dois julgados tratando acerca da contratação de serviços de tecnologia da informação, as informações ali contidas possuem capacidade de auxílio na temática de planejamento de forma mais ampla, tanto que influenciaram na evolução desta, até a chegada da Instrução Normativa nº 05, de 25 de maio de 2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

A jurisdição do Tribunal de Contas da União se dá sobre a fiscalização contábil, financeira e orçamentária, conforme Artigo 75 da Carta Magna Brasileira e, diferentemente do Poder Judiciário, pode apreciar a conveniência e oportunidade do gestor e não apenas as questões ligadas à legalidade do ato.

Essa margem de atuação da corte demonstra a necessidade de se observar o seu entendimento sobre as normas que regem o setor. A condenação de gestores pelo mal-uso de verbas públicas, bem como dos responsáveis técnicos por processos de compras falhos, vêm sendo cada vez mais comum.

### 3 – DOS MECANISMOS LEGAIS PARA SE ASSEGURAR A OBTENÇÃO DA QUALIDADE

Para termos maior qualidade nas contratações públicas, por meio do processo de planejamento, é importante a presença de mecanismos legais que apontem para a direção certa.

Na atualidade, a Instrução Normativa nº 05, de 25 de maio de 2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública Federal, Direta, Autárquica e Fundacional, é o condensado de regramentos e instrumentos mais eficazes pela busca da qualidade, como bem lecionado por Jacoby Fernandes (2017).

Conforme publicado no site do Ministério do Planejamento, a nova Instrução Normativa visa instrumentalizar os órgãos públicos federais para atender inovações do mercado, definir instrumentos de medição de resultados e

aprimorar as licitações e contratos na área de limpeza, vigilância, manutenção e conservação de imóveis. As orientações previstas são fruto de um grande trabalho, envolvendo a Administração Direta, órgãos de controle interno e externo, tendo grande influência dos Acórdãos nº 2328/2015 e 2622/2015-TCU, ambos do Plenário da corte de contas.

A estrutura da Instrução Normativa se dá ao longo de 75 artigos, divididos nos seguintes Capítulos: Disposições Gerais, Do Procedimento da Contratação, Do Planejamento da Contratação, Da Seleção do Fornecedor, Da Gestão do Contrato e Disposições Finais. No dedicado ao planejamento da contratação, há à disposição os artigos 20 ao 32.

O primeiro artigo da Instrução demonstra a sua importância e revela o quanto os novos parâmetros para contratação pública estão nela presentes, prestigiando de forma expressa a exigência de fases de planejamento da contratação, alinhado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade, aliado aos critérios e práticas de sustentabilidade.

Em simples leitura, pode-se perceber a importância que a norma traz para o planejamento das contratações, sendo esta a primeira fase de todo o procedimento. Estabelece-se ainda que esta etapa envolve os Estudos Preliminares, o Gerenciamento de Riscos e a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico, sendo cada um deles devidamente detalhado.

Importante também é o previsto no inciso III do Art. 21 da forma, onde se prevê a designação formal de uma equipe de Planejamento da Contratação, onde o § 1º do Art. 22 a define como “conjunto de servidores, que reúnem as competências necessárias à completa execução das etapas de Planejamento da Contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros”.

Em leitura, nos parece realmente significativo esta previsão, principalmente quando deixa explícito a necessidade de conhecimento sobre o uso do objeto, o que, em nossa visão, garantirá a previsão correta dos riscos do contrato e de sua forma de execução. A vivência das problemáticas e necessidades que a aquisição de determinado produto, ou prestação de serviços, pode gerar, não apenas de forma direta, mas também de forma indireta, pode garantir, na prática,

a previsão antecipada de riscos e a mitigação de litígios e atrasos no momento de execução contratual.

O objetivo do presente artigo não é um estudo aprofundado desta norma, mas apenas demonstrar que esta é uma das novas ferramentas de auxílio na fase de planejamento, podendo os gestores públicos, não apenas do âmbito federal, fazerem uso das disposições ali presentes para conseguir parâmetros nesta temática.

No que diz respeito à necessidade de planejamento das aquisições e serviços públicos, a Instrução Normativa mostra-se como importante ferramenta para obtenção de bons resultados. A condensação das ideias de planejamento em um documento desta importância, ao longo de diversos artigos, incluindo de forma específica o planejamento como etapa da contratação, nos aponta para sua essencialidade.

Diversas vezes os gestores buscam a contratação de forma imediata, célere, sem o tempo necessário para a sua correta mensuração, levando a inobservância de etapas, a mitigação de opiniões e a ausência dos estudos técnicos competentes. Ocorre que, ao abandonar-se os regramentos e formalidades necessários a se garantir a qualidade, com o planejamento adequado, a contratação pretendida incorrerá em um grande risco de não atendimento completo da demanda, ou seja, deixando de ser a solução esperada para se tornar outro desafio a ser solucionado.

Citamos aqui o Projeto de Lei nº 6.814/2017, em tramite da Câmara dos Deputados, que versa sobre licitações, buscando substituir a Lei Federal nº 8.666/93, que rege a matéria atualmente. O Projeto busca unificar as normas, inovar e atualizar, em todas as fases que envolvem a contratação pública. No texto sob discussão, há a consolidação de entendimentos já constantes em documentos infra legais e nos julgamentos do Tribunal de Contas da União.

Consta-se no projeto de lei, com a presença expressa de maiores definições de anteprojeto e matriz de risco, a primeira tendo relação especial com o Regime Diferenciado de Contratações – RDC, já o segundo, encontra previsão na Lei nº 13.303/2016, a nova lei das estatais. A presença das definições básicas e mais

importantes sobre estes dois institutos apenas normatizam entendimento já consolidados sobre o tema.

Com o aduzido, podemos constatar que há instrumentos legais hábeis a direcionar o gestor para o planejamento de forma adequada, todos oriundos da evolução da temática, discussões técnicas por grupos especializados e julgamento do Tribunal de Contas da União.

É relevante dar maior enfoque ao procedimento de preparação, a análise prévia de necessidades da administração, trazendo maior necessidade dos gestores de se prepararem, e de realmente olharem de forma específica para aquela contratação pretendida.

Em cenários administrativos cada vez mais burocráticos, com forte tendência de uso de modelos preestabelecidos, a necessidade de um “passo atrás” ao elaborar documentos prévios, determinados, específicos e adequados para a situação é forte instrumento de auxílio da fase de planejamento, sendo meio essencial para se buscar uma execução contratual livre de maiores entraves.

Destaca-se que há um paradoxo a ser enfrentado, Pietro (2017) ensina que por diversas vezes a Administração Pública tem-se mostrado antiquada, ultrapassada e ineficiente na execução dos fins Estatais, que as normas legais não têm se mostrado adequadas em sua aplicabilidade. O que indica problemas operacionais e de gestão e não a ausência de instrumentos legais aptos a solucionar as contratações públicas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em síntese, concluímos este artigo opinando que o planejamento é o meio mais indispensável para assegurar qualidade nas contratações públicas, devendo este ser realizado de forma correta, em atenção ao princípio da legalidade, eficiência e vantajosidade, enquanto deveres do gestor público, mas também a todos os outros que regem as contratações públicas.

Tem-se mostrado cada vez mais primordial a profissionalização da Administração Pública, com o uso de diversos mecanismo da seara empresarial, para fins de garantir o sucesso das ações dos entes públicos. A elaboração de

estudos preliminares, matriz de risco e Projetos Básicos ou Termos de Referência que levem em conta os conhecimentos específicos do objeto a ser contratado é uma tendência cada vez mais presentes nas normas e entendimento dos tribunais pátrios, sendo um caminho sem volta, e que poderá levar a diminuição dos problemas enfrentados pelos gestores durante a fase de execução.

O uso dos recursos humanos deve ser melhor gerido, pregando-se pela especialização e senso de responsabilidade dos servidores, ao saberem que estão gerindo recursos públicos, destinados a prestação de serviços justamente aqueles que o financiam, por meio de impostos e taxas.

A profissionalização da atividade dos que atuam no planejamento das aquisições é o melhor caminho para a concretização dos ideais pretendidos, em diversos países a preparação para estes agentes pode levar de três até cinco anos de qualificação em tempo integral, segundo informações de Santana (2015).

O planejamento é o meio mais eficaz de garantir qualidade nas contratações públicas, não devendo os entes se absterem a mera elaboração de Termo de Referência ou Projeto Básico, uma vez que estes são os últimos instrumentos dessa etapa, sendo a garantia de sua adequação à realização de estudos e avaliações internas no momento de sua elaboração.

A simples análise do consumo de determinado material que se pretende adquirir durante o exercício financeiro anterior, a formalização das experiências do fiscal do contrato, o estudo financeiro do valor gasto com determinado insumo, dentre outros pequenos fatores já podem influir de forma positiva e adequada na fase de planejamento.

As compras públicas, até mesmo as pouco observadas e valorizadas – como materiais de consumo diário –, envolvem valores públicos e podem ser feitos de forma mais organizada, célere e adequada, sem que o administrador dependa de inúmeros fatores para que se realize de forma eficaz.

O que nos parece estar ausente não são instrumentos jurídicos adequados, tais como leis e instruções normativas, no que diz respeito ao planejamento, mas

talvez a maior carência no setor é o direcionamento de recursos e aptidões técnicas.

A setorização dos órgãos no que diz respeito às atribuições e responsabilidades não deve se dar também nos aspectos de comunicação. A Administração Pública é um sistema vivo, que deve ser visto e tratado de forma una, garantindo uma atuação estratégica, único meio de garantir a sua eficiência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAVALCANTI, Augusto Sherman. **O novo modelo de contratação de soluções de TI pela Administração Pública**. Belo Horizonte: Fórum. 2013

DE MORAES, Alexandre. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas. 2003

DOS SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes. A fiscalização e o acompanhamento da execução do contrato administrativo na administração pública-artigo 67-lei no 8.666/93. **Revista Digital de Direito Administrativo**, 4(2):187–199. 2017.

FURTADO, Lucas Rocha. **Curso de Licitações e Contratos administrativos**. 7ª edição ver. Atual e ampl. com comentários sobre a Lei nº 13.303/2016 – Lei das Empresas Estatais. Belo Horizonte: Fórum. 2017

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Terceirização: Legislação, Doutrina e Jurisprudência**. Belo Horizonte: Fórum. 2017.

FILHO, Marçal Justen. **Comentários à Lei de Licitações**. São Paulo: Dialética, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. Câmara dos deputados. 1988.

PLANEJAMENTO, Ministério do. Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/noticias/governo-federal-padroniza-contratacoes-de-servicos-terceirizados>>. Acesso em 31 de março de 2018

JUNIOR, Jessé Torres Pereira; DOTTI, Marinês Restekatii. **Políticas Públicas nas licitações e contratações administrativas**. 3ª Edição ver., atual e ampl. Belo Horizonte: Fórum. 2017

PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. **Parcerias na Administração Pública**. Rio de Janeiro: Forense. 2017.

SANTANA, Jair Eduardo. Sistema de custos e avaliação de metas na administração pública: um caso de sucesso na administração judiciária do tribunal de justiça de Minas Gerais. **Boletim de Direito Administrativo**. 2010.

SANTANA, Jair Eduardo. **Planejamento nas Licitações e Contratações Governamentais. Estratégias para Suprimentos Públicos.** Curitiba: Editora Negócios Públicos. 2015.

SANTOS, Murillo Giordan; BARKI, Tereza Villac Pinheiro. **Licitações e contratações públicas sustentáveis.** Belo Horizonte: Fórum. 2011.

VAINER, Ari. **Manual de elaboração: passo a passo da elaboração do PPA para municípios.** 2ª Edição. Brasília, DF: Ministério do planejamento, orçamento e gestão. 2005.