

ALTA PERFORMANCE NO PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE À LUZ DE FERRAMENTAS UTILIZADAS PELO SETOR PRIVADO

CAROLINE RODRIGUES DA SILVA

Introdução

Já dizia Sêneca: “Não há bons ventos para quem não sabe para onde ir”.

A sabedoria milenar permanece atual e assombra a Administração Pública. Falhas no planejamento das suas contratações leva-a direto ao furacão. Esses ventos turbulentos se materializam em produtos que não atendem às necessidades, serviços de baixa qualidade, falha na execução contratual, prazos extensos na fase interna, prorrogações indevidas, nulidades do processo, aditivos irregulares, ausência de aplicação de sanções, apontamentos dos órgãos de controle etc.

Tais “fenômenos” decorrem em grande parte do planejamento inadequado, ineficaz, falta de estrutura, carência de pessoal, falta de conhecimento, entre outras causas. Quiçá sejam explicados pelo modelo burocrático da Administração Pública brasileira, caracterizado pelo atuar regrado, procedimentos administrativos formais, legalismo. A própria compreensão de que ao gestor público apenas é permitido fazer o que a lei autoriza carrega uma sacralização da legalidade e dependência da letra fria da lei. Exatamente por isso o planejamento ficou legado a um segundo plano, já que até pouco tempo as leis gerais de licitação pouco tratavam do assunto, mas a realidade dinâmica da sociedade e a eficiência que deve nortear a atuação pública clamam pela transformação desse cenário. A Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/21) já deu o seu recado e se dedicou não apenas ao planejamento

da contratação, mas também à governança na Administração Pública, incluindo ferramentas que apoiam o gestor público na efetividade do planejamento e, conseqüentemente, da própria contratação, perseguindo ainda o atendimento a valores relevantes para a coletividade.

Diante desse contexto, a pretensão deste estudo é analisar objetiva e brevemente ferramentas e estratégias utilizadas com sucesso pelo setor privado e que podem auxiliar a Administração Pública no planejamento das suas contratações para agregar maior eficiência e assertividade às suas ações em prol do interesse coletivo.

1 O planejamento na Administração Pública

Planejamento é uma estratégia de seleção dos meios mais adequados para atingir determinado resultado. Possui, portanto, dois aspectos básicos: a identificação dos objetivos e a escolha dos meios para alcançá-los.¹ Possibilita perceber uma dada realidade, construir um referencial e determinar o processo apropriado ao seu atingimento.

Na Administração Pública, tais conceitos são fundamentais e atrelam-se à consecução, em última análise, de políticas públicas e do interesse coletivo.

Um bom planejamento pode proporcionar ainda o pensamento sistêmico na Administração, a definição precisa de objetivos, aplicação adequada de recursos, realização de atividades consistentes, padrões de desempenho fáceis de alcançar e medir, controle e correção de ações, acompanhamento contratual eficaz, entre outros benefícios.

Infelizmente, nem sempre a prática na Administração Pública demonstra a consecução de um planejamento adequado, e as contratações são o palco das mais numerosas falhas nesse quesito, como objetos que não atendem às necessidades, serviços de baixa qualidade, falha na execução contratual, prazos extensos na fase interna, prorrogações indevidas, nulidades do processo, aditivos irregulares, ausência de aplicação de sanções, apontamentos dos órgãos de controle, falta de conhecimento e de motivação da equipe de contratação etc.

Contudo, não se pretende aqui apontar os problemas, mas vislumbrar possíveis soluções para as demandas da Administração Pública nos aspectos operacionais das contratações públicas.

¹ STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

Há algumas ferramentas e diretrizes utilizadas com sucesso pelo setor privado que podem ser aplicadas no planejamento das contratações públicas, tais como: planejamento estratégico, ciclo PDCA, equipes de alta *performance*, prospecção de mercado, gestão de riscos de contratação, padronização de objetos e documentos, elaboração de *checks* de conformidade, sustentabilidade nas contratações com análise do ciclo de vida do objeto, *due diligence* de fornecedores, entre outros, que serão a seguir definidos de forma sumária. Algumas dessas, inclusive, incorporadas na Lei nº 14.133/21.

2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial que foca em ações em longo prazo, com a definição de objetivos e a criação de estratégias para alcançá-los. Alguns órgãos e entidades da Administração Pública já utilizam tal conceito para a definição de seus propósitos em determinado espaço de tempo, mas esse mesmo planejamento pode ser aplicado no universo das contratações públicas.

Para aplicá-lo, cabe, preliminarmente, compreender os objetivos das contratações públicas e, posteriormente, definir a metodologia e a estratégia necessárias para a sua consecução, relacionando-as aos princípios da Administração Pública.

Há dois objetivos macros, sendo um material, que se concretiza na satisfação de uma necessidade administrativa, e outro legal, definido nas leis gerais de licitação,² como a obtenção da proposta mais vantajosa, isonomia, desenvolvimento nacional sustentável,³ entre outros estabelecidos em seus textos.⁴

A confluência desses objetivos será o ponto de partida para o planejamento estratégico da contratação, identificando os resultados esperados e contemplando as ações macro que serão desenvolvidas ao

² Art. 3º da Lei nº 8.666/93 (para administração direta), art. 11 da Lei nº 14.133/21 e art. 31 da Lei nº 13.303/16 (para empresas estatais).

³ A Lei das Estatais (Lei nº 13.303/16) ainda define como objetivo evitar operações em que se caracterize sobrepreço ou superfaturamento.

⁴ A Lei nº 14.133 atualizou os objetivos das contratações públicas, aperfeiçoando-os. Conforme dispõe o artigo 11 dessa Lei, são objetivos do processo licitatório: I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto; II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição; III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos; IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

longo do tempo estabelecido no instrumento de planejamento. Para materializar as ações, cabe desenvolver os planejamentos táticos, nos quais serão detalhadas as ações do plano estratégico, e os planejamentos operacionais para execução de planos de ação.

Como exemplo, podemos citar a incorporação de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas. De forma sumária, estabelecem-se os seguintes aspectos do planejamento estratégico:

- (1) resultado: incorporação da responsabilidade socioambiental nas contratações públicas;
- (2) processos internos: criação de comissão encarregada de execução do plano; elaboração de diagnóstico e de plano de ação; definição dos recursos necessários; definição dos indicadores de desempenho e ações de monitoramento;
- (3) definição do planejamento tático e do operacional;
- (4) acompanhamento, monitoramento e ações de correção.

O planejamento tático comportará o detalhamento do estratégico com plano de ação, definição de treinamentos variados em sustentabilidade, responsabilidade social, licitações sustentáveis, elaboração de estudos quanto aos objetos contratados, redução de determinadas aquisições, identificação da comunidade local que pode ser beneficiada com as ações, padronização de bens e execução de serviços, metas a serem cumpridas etc.

Por fim, o planejamento operacional definirá como se dará a execução e o monitoramento das ações com aplicação de indicadores de desempenho.

O planejamento estratégico nas contratações públicas é, portanto, uma diretriz importante para compreensão dos cenários, definição dos objetivos e dos meios mais adequados a atingi-los, agregando maior eficiência e efetividade nas ações administrativas e segurança às decisões de gestão.

3 Ciclo PDCA

Trata-se o ciclo PDCA de uma ferramenta de gestão para promover a melhoria contínua de processos por meio de um circuito com quatro atos: planejar (*plan*), fazer (*do*), verificar (*check*) e agir (*act*), como na representação a seguir:



Fonte: elaboração própria.

No primeiro ato, o de planejar, são identificados os problemas e definidas as respostas, os recursos e condições disponíveis, o plano de ação, atribuídas as responsabilidades e o critério de medição do desempenho e dos resultados esperados. O ato seguinte coloca o plano de ação em execução. Em seguida, cabe verificar o desempenho do processo, com a aplicação dos instrumentos de medição do desempenho e dos resultados. Por fim, o último ato é o de agir nas correções necessárias e padronizar os acertos, inserindo os métodos nos procedimentos subsequentes.

Nas contratações públicas, o ciclo pode ser perfeitamente utilizado para o aprimoramento dos procedimentos. Imagine-se que um setor de compras identificou como problema recorrente nas licitações uma quantidade expressiva de questionamentos dos licitantes e interessados sobre a interpretação de trechos dos editais e das minutas contratuais. Aplicou o PDCA com as seguintes ações:

- P – identificados como problema os textos de editais prolixos e confusos, e a solução, a atualização do texto com simplificação e esclarecimento dos termos. Para tanto, seria necessário elaborar novo modelo por comissão especialmente designada para tal fim, consultar os setores administrativos e jurídicos, aprovar o texto e lançar certame para identificar o resultado. O desempenho poderia ser medido objetivamente com pesquisa disponível às empresas que consultarão o edital

contendo perguntas estratégicas e avaliando os questionamentos;

- D – designada a comissão, elaborado o texto, consultados os setores respectivos, aprovada a versão final, escolhe-se um objeto para estrear o modelo. As empresas que consultam o texto do edital respondem às perguntas;
- C – a comissão verifica as perguntas respondidas pelas empresas e analisa eventuais questionamentos para identificar a pertinência da questão com eventuais interpretações do edital;
- A – após aberto o certame, a comissão designada avalia os resultados, propondo novas modificações ainda necessárias ou concluindo pela manutenção do modelo para futuros certames.

Esse mesmo ciclo pode ser aplicado para avaliar a contratação de novos bens ou serviços pela Administração, identificar necessidade de melhoria em objetos comumente licitados, averiguar novos procedimentos adotados etc. Segundo Marshall Júnior (2008), “praticando-se de forma cíclica e ininterrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de prática”.⁵

Enfim, trata-se de ferramenta essencial para identificar oportunidades de melhoria na Administração para que se alcancem os resultados esperados com eficiência e qualidade.

4 Equipes de alta *performance*

Todas as ações na seara das contratações públicas são empreendidas pelos servidores, empregados públicos, colaboradores, terceiros. E assim como ocorre no mundo corporativo, na Administração Pública há necessidade de desenvolvimento constante desses recursos humanos em busca de melhores resultados que as dinâmicas administrativas têm exigido. Do contrário, é possível observar desempenhos insatisfatórios, baixa aptidão e desmotivação, que vão refletir diretamente na qualidade das tarefas executadas e, conseqüentemente, na satisfação do interesse coletivo.

Apontam-se como disfunções de uma equipe: a ausência de confiança no trabalho individual e coletivo, o medo de conflitos, a

⁵ MARSHALL JUNIOR, I. et al. *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

falta de comprometimento, a fuga de responsabilidade e a falta de atenção ao resultado. O resultado é a aplicação de velhos princípios que infelizmente ainda rondam a Administração Pública: (a) “sempre foi assim”, (b) “nunca deu errado”, (c) “isso não é problema meu”.

Para reverter esse quadro, os melhores resultados se observam da formação de equipes de alta *performance*, que apresentam como características a motivação individual de seus integrantes, criando um ambiente para inovações e alto desempenho, um elevado grau de dinamicidade, responsividade nas ações, maior visão dos objetivos, criatividade e autogerenciamento.

Segundo Wellins, Byham e Wilson (1994), as equipes de alto desempenho são compostas por grupos de indivíduos comprometidos que confiam uns nos outros; têm um claro sentido de propósito em relação ao seu trabalho; são eficazes comunicadores dentro e fora da equipe; certificam-se de que todos na equipe estão envolvidos nas decisões do grupo; e seguem um processo que os permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade de seu trabalho.⁶

Esse cenário demonstra que o sucesso das contratações públicas está diretamente relacionado à *performance* da equipe por trás de todos os procedimentos.

Então, como criar uma equipe de alta *performance* na Administração Pública? Primeiro, é preciso atualizar o conceito e sair das caixinhas dos setores, áreas e seções estanques e pensar na multidisciplinariedade necessária para o desempenho adequado das atividades. Atualmente, os grupos são orientados por trabalho, projeto, planejamento etc., reunindo profissionais com competências, perfis comportamentais e experiências diversas em uma mesma equipe.

A multidisciplinariedade, inclusive, já foi apontada pelo TCU no documento *RCA – Riscos e Controles nas Aquisições* como sugestão de controle interno nas competências requeridas para o planejamento da contratação.⁷

⁶ WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C.; WILSON, J. M. *Equipes zapp!*: criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

⁷ Competências requeridas para o planejamento da contratação.

7. Risco: *Responsável pelo planejamento da contratação não detém as competências multidisciplinares necessárias* à execução da atividade, levando a especificações incompletas ou com requisitos irrelevantes ou indevidamente restritivos, com consequente indefinição do objeto e dificuldade de obtenção da solução necessária ao atendimento da necessidade ou diminuição da competição e aumento dos custos.

8. Sugestão de controle interno: *Alta administração estabelece que as contratações devem ser planejadas por uma equipe multidisciplinar*, incluindo pelo menos os papéis de

Além disso, é importante estruturar formalmente a equipe, oportunizando o desenvolvimento dos membros com treinamentos técnicos e operacionais,⁸ dinâmicas motivacionais e de grupo e implantação de sistema de avaliação de desempenho e proporcionando recursos adequados ao desenvolvimento dos trabalhos da equipe para reforçar comportamentos que fomentem o alto desempenho almejado.

O desenvolvimento das equipes que atuam nas etapas da contratação pública pode ser aplicado tanto para novas equipes quanto para o aperfeiçoamento das existentes.

5 Prospecção de mercado

Ainda é comum na Administração Pública encontrar agentes com aversão ao mercado privado – a recíproca também é verdadeira. Cria-se um verdadeiro abismo, com partes contrapostas e flechas sendo atiradas de ambos os lados. Há, porém, que se construir uma ponte e erguer a bandeira da paz. Afinal, a Administração precisa do mercado e esse se beneficia com a Administração. A relação deve ser, portanto, de simbiose, mais horizontalizada.

A consulta ao mercado ocorre comumente para verificar valores praticados para formação do preço estimado, mas, para além de consulta de preços, para melhorar a *performance* das contratações, é essencial uma prospecção de mercado mais ampla. Citam-se quatro hipóteses e seus benefícios:

- (1) Identificação de soluções inovadoras e eficazes: um dos maiores benefícios da consulta ao mercado é identificar quais soluções podem ser disponibilizadas para elevar a eficiência das contratações. É importante registrar que um dos objetivos de toda contratação é a obtenção de proposta com resultado mais vantajoso para a Administração, o que se materializa não apenas no menor valor, mas em objeto com os maiores benefícios. Essa vantajosidade pode agregar aspectos técnicos, operacionais, de manutenção, ambientais ou sociais. A inovação da Administração atrela-se à exploração de

requisitante, especialista e administrativo” (grifou-se) (Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/001.003.htm>).

⁸ O Tribunal de Contas da União possui vários julgados nos quais determina a realização de treinamentos periódicos aos envolvidos com as contratações públicas, a exemplo do Ac. nº 544/2016 – 1ª Câmara.

novas ideias, criando ou aperfeiçoando produtos e serviços, aumentando sua *performance*, durabilidade, aceitabilidade, preço, enfim, melhorando a relação custo-benefício. Inclusive, é válido pontuar que a Lei nº 14.133/21 definiu como um dos instrumentos de planejamento o estudo técnico preliminar, que possui o objetivo, dentre outros, de investigar qual a melhor solução do mercado para atendimento à pretensão da Administração;⁹

- (2) Especificações técnicas adequadas: grande parte das falhas das contratações reside nas especificações técnicas incompletas, equivocadas, emendadas, dissociadas do mercado. Cabe lembrar que descrever demasiadamente pode ocasionar o direcionamento e a elevação de valores e, por outro lado, a descrição incompleta pode acarretar contratação de baixa qualidade. Para correção de tais falhas, é essencial identificar um conjunto relevante de itens na descrição técnica do objeto que tenham pertinência com as especificações que os agentes privados podem atender em prol da competitividade e que satisfaçam as necessidades administrativas. Se mostra ainda mais relevante essa consulta ao mercado para descrição técnica para objetos com inovações constantes;
- (3) Disponibilidade de mercado: outra hipótese de consulta ao mercado é para identificar a disponibilidade do objeto a ser contratado. Sabe-se que, quanto menor a oferta, maior o valor, agregando-se ainda aspectos negativos de utilização, manutenção, desfazimento etc. Em especial nos casos de padronização de objetos, a análise da disponibilidade deve ser rotineira, pois o produto, de modo geral, passa a ter sua disponibilidade reduzida ao longo do tempo, indicando a necessidade de atualização das especificações;

⁹ Sobre o tema a Lei dispõe no Art. 18, §1º, inciso V: “Art. 18. A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos:

§ 1º O estudo técnico preliminar a que se refere o inciso I do caput deste artigo deverá evidenciar o problema a ser resolvido e a sua melhor solução, de modo a permitir a avaliação da viabilidade técnica e econômica da contratação, e conterá os seguintes elementos:

...
V – levantamento de mercado, que consiste na análise das alternativas possíveis, e justificativa técnica e econômica da escolha do tipo de solução a contratar”.

- (4) Valores praticados: é a hipótese mais aplicada, na qual a Administração deve verificar os preços de mercado para estabelecer o valor estimado ou justificar o preço da contratação.

Para qualquer um dos tópicos acima, cabe à Administração planejar adequadamente a consulta ao mercado, atentando-se para a aplicação dos princípios da transparência, da moralidade, da impessoalidade e da isonomia; formalizando o procedimento; consultando uma lista representativa de agentes privados, com critérios preestabelecidos; e reunindo todas as informações colhidas para a tomada de decisão de forma objetiva e devidamente motivada.

6 Gestão de riscos no ambiente das contratações

Um risco representa o efeito da incerteza na consecução de um resultado. A Administração Pública encontra-se constantemente sob riscos em suas atividades. No entanto, o que motivará uma ação contra o evento é a probabilidade e a consequência de sua materialização.

Nas contratações públicas, podemos vislumbrar riscos desde o momento do nascimento da demanda até o pagamento final do objeto já executado, ou seja, todas as fases possuem eventos que podem acontecer e ter impacto no seu objetivo. Observe os exemplos abaixo:

- a) um setor X da administração demanda a aquisição de um equipamento Y para atendimento a uma necessidade Z. Elabora o termo de referência com as especificações que entende adequadas, mas, após a entrega, deduz que não atende completamente a demanda e outro equipamento precisa ser adquirido. A falha encontrava-se na especificação técnica incompleta;
- b) determinada licitação de obras exigiu variados documentos de qualificação técnica. A adjudicação recaiu sobre a primeira colocada, com um valor bem atraente em relação aos demais, mas, durante a execução, o setor de fiscalização apontou diversas falhas. O diagnóstico evidenciou falta de qualificação técnica da contratada. Durante a seleção da contratada, a comissão de licitação, pressionada a “acelerar” o certame, não encaminhou os documentos para a área de engenharia e habilitou a licitante com defeitos na qualificação técnica;
- c) uma entidade X tem sofrido constantemente com reclamações trabalhistas provenientes de colaboradores que

trabalharam em uma prestadora de serviços de limpeza e conservação por falhas nos pagamentos das verbas trabalhistas. A entidade identificou que o fiscal do contrato, sobrecarregado com a fiscalização de mais de 50 contratos, não avaliava o cumprimento de referidas obrigações pela contratada. Alegou sobrecarga e falta de conhecimento das informações que deveriam ser analisadas.

São nítidos nos exemplos acima, tão corriqueiros atualmente, os riscos a que a administração está submetida nos seus processos de contratação, e as consequências são também evidentes: objetos que não atendem à demanda, ausência de conhecimento de servidores que atuam no processo, falta de qualificação dos contratados, descumprimentos contratuais, apontamentos dos órgãos de controle, retrabalho, desperdício de recursos públicos etc.

Para promover o sucesso e efetividade da contratação pública, é essencial o gerenciamento de riscos. Desse modo, possibilita-se à Administração dirigir e controlar os eventos que possam impactar os resultados pretendidos.

A Lei nº 14.133/21,¹⁰ preconizando a governança nas contratações, dispôs em várias passagens sobre a gestão de riscos, pontuando-a como um instrumento apto a promover eficiência, eficácia e efetividade, além de possibilitar o alcance dos objetivos do processo licitatório.¹¹

¹⁰ Na legislação de licitações, a primeira citação quanto à matriz de riscos ocorreu no Regime Diferenciado da Contratação (Lei nº 12.462/11), que, em seu artigo 9º, §5º, dispôs sobre a matriz de riscos no anteprojeto. Em 2016, a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/16) inovou ao estabelecer em várias passagens a necessidade de gerenciamento de riscos como ferramenta de governança e nos contratos como cláusula definidora do equilíbrio econômico-financeiro.

¹¹ Conforme preconizam o artigo 11 e seu parágrafo único da nova lei de licitações, que apresentam a linha mestra que norteia todo o procedimento de contratação e a execução do objeto:

“Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

I – assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;

II – assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;

III – evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;

IV – incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Parágrafo único. *A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações”* (grifou-se).

Na novel legislação licitacional, a gestão de riscos, inclusive, é elemento da fase preparatória do processo licitatório.¹²

O gerenciamento de riscos na contratação pública depende de planejamento, com as seguintes etapas:

- (a) identificação dos riscos, com as causas e consequências;
- (b) realização de análise quantitativa (probabilidade);
- (c) realização e análise qualitativa (impacto);
- (d) indicação das respostas aos riscos (evitar, aceitar, mitigar, transferir);
- (e) controle dos riscos.

As conclusões desse planejamento serão registradas em um mapa ou em uma matriz de risco, sinalizando as medidas preventivas, as de contingência e nomeando os responsáveis de cada ação.

Um exemplo permite melhor compreensão. Suponha-se uma falha de especificação técnica de um dado produto. Pode-se apontar como causa o desconhecimento desse pelas áreas responsáveis pela descrição do objeto. Essa causa orientará ações preventivas na gestão de riscos. Uma das consequências é o não atendimento da pretensão da Administração e a perda de recursos públicos. Com base nessa identificação, define-se ações de contingência. Com esses elementos, podemos elaborar o seguinte mapa de risco:

¹² Assim dispõe o artigo 18 da Lei nº 14.133/21: “Art. 18. A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos:

...

X – a análise dos riscos que possam comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual”.

RISCO 1		
DEFINIÇÃO DO RISCO	Especificação técnica do produto incompleta	
PROBABILIDADE	() muito baixa () baixa (x) média () alta () muito alta	
IMPACTO	() muito baixa () baixa () média (x) alta () muito alta	
Id.	DANO	
1.	Aquisição de produto que não atende às necessidades	
2.	Anulação do procedimento da contratação com instauração de processo administrativo para apurar responsabilidades	
Id.	Ação preventiva	Responsável
1.	Revisão da especificação	Servidor X – área técnica
2.	Consulta ao mercado	Servidor X – área técnica
Id.	Ação de contingência	Responsável
1.	Suspensão ou anulação do certame	Pregoeiro, AJUR, autoridade competente

Ao identificar e gerenciar o risco, a Administração tem previsibilidade das vulnerabilidades que possam trazer algum obstáculo ao êxito da contratação, planejando as medidas preventivas e as de contingência, bem como indicando os responsáveis por cada qual para reduzir os impactos.

7 KPI – indicadores de desempenho

Os KPI (*key performance indicator*) ou indicadores-chave de desempenho são utilizados para medir a *performance* dos processos de uma instituição.

A Administração Pública pode aplicar os KPI para, sob o aspecto quantitativo e qualitativo, medir a efetividade de determinados programas, projetos ou processos. Podem ser utilizados, por exemplo, para medir o cumprimento da meta de implantação de critérios de sustentabilidade nas contratações, identificando quantos editais apresentam os critérios e quais foram contemplados; ou para o desenvolvimento da equipe de contratação, com treinamentos, avaliando quantos foram ministrados e quais as notas obtidas; ou, ainda, para cumprimento de recomendações de auditoria ou controle externo etc.

Com os resultados, é possível promover a criação de um plano de trabalho para aperfeiçoamento do aspecto medido, com direcionamentos adequados, readequação de controles, acompanhamento das métricas e metas, investimentos em melhorias etc.

Também é possível aplicar indicadores na avaliação dos contratos, conforme preconiza a Lei nº 14.133/21, no artigo 88, §3º, que dispõe sobre a avaliação da atuação do contratado por meio de indicadores objetivamente definidos e aferidos.

8 Padronização de objetos e documentos

A padronização do objeto da contratação tem por finalidade definir características técnicas estanques de bens ou serviços de modo que contratações desse mesmo objeto deverão atender ao modelo estabelecido. Os objetos padronizados atendem às necessidades de maneira prática, sem variações.

A Lei nº 14.133/21 determinou no artigo 19, incisos II e IV, respectivamente, a criação de catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras, e a instituição de modelos de minutas de editais, termos de referência, contratos e outros documentos padronizados.

A lei define ainda que o planejamento de compras deve considerar o atendimento ao princípio da padronização, considerando a compatibilidade de especificações estéticas, técnicas ou de desempenho.¹³

A diretriz da padronização exprime mecanismo de redução de custos e apresenta as seguintes vantagens: facilidade de conservação, manutenção e fiscalização; a redução de custos administrativos para a contratação, considerando a desnecessidade de a cada contratação definir as especificações técnicas do objeto; e, a harmonização estética. Sidney Bittencourt acrescenta como vantagens o “aproveitamento de servidores treinados para o uso de bens ou para a execução de serviços; adequação dos trabalhos a produtos ou tecnologias já existentes; e o conhecimento dos usuários às características operacionais”.¹⁴

Outro aspecto positivo pode ser apontado sobre a padronização: padronizar objetos reduz a variedade de materiais utilizados, considerando-se a adoção de um modelo que servirá de referência,

¹³ Conforme preceitua o artigo 40, inciso V, alínea ‘a’.

¹⁴ BITTENCOURT, Sidney. *A nova lei das estatais*. São Paulo: JH Mizuno, 2017. p. 140.

desconsiderando outros semelhantes. Desse modo, o controle de estoque e almoxarifado, por exemplo, é simplificado, diminuindo-se custos de estocagem, como do armazenamento físico, do manuseio, da distribuição e da obsolescência.

Por outro lado, porém, cabe apontar as seguintes desvantagens da padronização de objetos: possibilidade de inadequação do modelo padronizado a necessidades pontuais; restrição à competitividade; e necessidade de constante avaliação sobre a adequação do modelo padronizado à demanda da Administração. Pode ocorrer também que o objeto vá sendo atualizado ou substituído no mercado com o decorrer do tempo, o que pode reduzir a oferta e aumentar seu preço.

Tal procedimento pode envolver tanto os padrões técnicos (especificações) como os procedimentos operacionais para executá-los. Em relação a esses, sua aplicação é muito válida para serviços, estabelecendo-se o modo e sequência que devem ser executados, incluindo-se as tarefas, objetivos, materiais necessários, processos, resultados, ações preventivas e corretivas etc.

Para o procedimento de padronização, deve-se mapear os processos e estabelecer, inicialmente, quais objetos serão padronizados. Posteriormente, instaura-se procedimento definindo os objetos a serem padronizados, as partes interessadas (comissão de padronização), os prazos e a autoridade competente que ratificará o processo.

Concluídas as etapas preliminares, a padronização parte da descrição original de elementos do objeto, classificando-os e catalogando-os. Há padrões técnicos em normas que podem ser utilizados nessa fase, com referências mínimas que devem ser atendidas. Avaliações de mercado também são fundamentais. É importante estabelecer as especificações com base em adequação, necessidade e disponibilidade. Quanto à adequação, a descrição do objeto deve ser pertinente para a obtenção do melhor resultado. A necessidade invoca a escolha de definições aptas a atender as demandas da entidade com qualidade, sem sacrifício de valores relevantes. Por fim, a disponibilidade determina que o objeto seja encontrado no mercado fornecedor, dando-se preferência à ampla competitividade.

Ao final, a comissão elabora relatório com as informações técnicas e percepções das vantagens e desvantagens da padronização, encaminhando à autoridade competente o processo devidamente instruído para avaliação.

Cabe, por fim, sublinhar que a padronização deve ser objeto de constante avaliação para identificar a pertinência e disponibilidade das

características técnicas padronizadas e a necessidade de atualização. Se necessário, deve ser promovida a revisão da descrição, de forma técnica e fundamentada.

Além dos objetos, a padronização pode recair sobre instrumentos convocatórios, termos de referência, minutas de contratos e outros documentos.

Há tempos que o Tribunal de Contas da União aponta que a elaboração de minutas-padrão de editais e contratos é medida de eficiência.¹⁵ Assim, o estabelecimento de minutas-padrão dos instrumentos convocatórios e contratos atrela-se à eficiência em função de redução de tempo e pessoas necessárias para elaborar tais documentos. Otimizam-se recursos financeiros, materiais e humanos na fase de planejamento da contratação. Para as contratações que se repetem periodicamente, basta utilizar a minuta previamente aprovada, preenchendo com informações da contratação que seguirá.

Ao elaborar minutas-padrão, cabe à Administração definir quais documentos podem ser padronizados, em vista dos objetos recorrentes e que não demandam alterações relevantes das cláusulas. Essa tarefa cabe, em geral, à área de licitações e/ou contratos, com apoio do corpo jurídico do órgão ou entidade.

Assim como a padronização de objetos, as minutas-padrão de atos administrativos devem ser elaboradas considerando-se a abrangência para atender ao maior número possível de situações referentes àqueles objetos; a flexibilidade para atendimento a necessidades variadas, mas similares; e a praticidade, importando aqui em descrição de cláusulas diretas e gerais, de fácil compreensão pelo agente que utiliza os documentos e os adequará à situação concreta.

Devem ser estabelecidas cláusulas gerais dos instrumentos convocatórios e dos contratos que observem a legislação vigente e recomendações de órgãos de controle, contemplando todas as mínimas informações necessárias para correta compreensão do objeto, procedimentos, responsabilidades, obrigações, resultados esperados etc., estabelecendo segurança jurídica e o atendimento aos princípios aplicáveis. Desse modo, caberá à área competente adequar a minuta padronizada às regras específicas do caso concreto. Tais minutas devem ser aprovadas pela assessoria jurídica e ratificadas pela autoridade competente.

¹⁵ Como o disposto no Acórdão nº 392/2006 – Plenário.

Por derradeiro, ao finalizar o processo de padronização, seja de objetos ou de documentos, cumpre apresentar os modelos às áreas que atuarão diretamente com esses para conhecimento e capacitação técnica, monitorando as ações, corrigindo falhas e atualizando os processos.

9 Elaboração de *checks* de conformidade e matriz RACI

Um grande nóculo das contratações públicas é a instrumentalização processual. O processo de contratação constitui uma série de atos sequenciais definidos em lei ou instrumento normativo, composto de ao menos três macroetapas, sendo o planejamento, a seleção do contratado e a execução contratual.

Uma importante estratégia para auxílio nos aspectos operacionais das contratações é a elaboração de *checks* de conformidade, em que cada etapa é detalhada com os atos, documentos e justificativas correspondentes para verificação de seu cumprimento ao longo do procedimento.

Exemplificativamente, uma contratação emergencial fundamentada no art. 75, inciso VIII, da Lei nº 14.133/21 pode apresentar a seguinte tabela de *check* de conformidade na etapa de planejamento:¹⁶

Id	ITEM	SIM	NÃO	N/A
1	Indicação da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa			
2	Definição da solução à emergência identificada			
3	Descrição do núcleo do objeto			
4	Elaboração de termo de referência/projeto básico			
5	Pesquisa de fornecedores			

Para garantir maior efetividade, é importante estabelecer uma matriz RACI visando estabelecer as atribuições e responsabilidades das áreas na atuação de cada uma das atividades do processo de contratação.

A matriz RACI é uma ferramenta visual que define as atribuições e responsabilidades de cada ator do processo da contratação. Apresenta as seguintes atribuições:

¹⁶ Em vista da proposta do artigo, apresentamos apenas os cinco primeiros itens.

- R – responsável: o executor da tarefa. Por exemplo: o responsável pela elaboração do termo de referência é a área requisitante do objeto; o responsável pela verificação jurídica do processo é a assessoria jurídica;
- A – autoridade: quem aprova as etapas. Pode ser o ordenador de despesas para, por exemplo, aprovar o prosseguimento da contratação direta e selecionar o fornecedor ou a autoridade superior para, por exemplo, ratificar a contratação direta após definido o fornecedor;
- C – consultado: área ou empregado que contribui com a instrução ou informações do processo. Pode ser da área técnica, designado para avaliar a proposta técnica apresentada pelo fornecedor;
- I – informado: área ou empregado indicado para receber informações quanto às atividades executadas.

Para melhor visualização, segue modelo do *check* de conformidade com a matriz RACI:

2.2 PLANEJAMENTO (FASE INTERNA)																			
Id	Item	sim	não	n/a	EVIDÊNCIAS NO PROCESSO	MATRIZ RACI													
						ÁREA REQUISITANTE	ÁREA ADMINISTRATIVA	ORDENADOR	PRECIBERO	COMISSÃO LICITAÇÃO	AUTORIDADE COMPETENTE	ASSESSORIA JURÍDICA	SISTEMA CONTRATUAL	FISCAL	Auditoria				
1	Indicação da situação emergencial, calamitosa ou de grave e iminente risco à segurança pública que justifique a dispensa																		
2	Definição da solução à emergência identificada																		
3	Descrição do núcleo do objeto																		
4	Elaboração de projeto básico/termo de referência																		
5	Pesquisa de fornecedores																		

A aplicação de tais ferramentas permite a verificação do atendimento de todas as etapas contratuais atribuindo melhor controle e efetividade processual.

10 Sustentabilidade nas contratações: uma teoria ESG aplicável à Administração Pública

As contratações públicas sustentáveis, além de objetivarem satisfazer as necessidades do ente promotor da contratação com isonomia, visando à proposta mais vantajosa ao interesse coletivo, também buscam alcançar um equilíbrio entre os pilares da sustentabilidade, quais sejam, o ambiental, o social e o econômico, gerando, de forma direta ou indireta, benefícios à coletividade e minimizando impactos ao meio ambiente.

São importantes instrumento para concretização de valores vitais para satisfação do interesse público.

Ainda que a sustentabilidade tenha alicerce constitucional,¹⁷ sendo princípio aplicável em diversas searas, a partir de 2010 os gestores devem conferir prioridade a políticas públicas que visem garantir o atendimento às necessidades e bem-estar das presentes gerações, sem impedir a aferição desses mesmos benefícios às gerações futuras.

Atualmente pode-se considerar que a sustentabilidade vem ganhando uma nova roupagem, em harmonia com as corporações privadas, para materializar práticas que visam minimizar os impactos das empresas no meio ambiente, auxiliar na construção de um mundo mais justo e equânime para a sociedade e, conjuntamente, aplicar os melhores processos de administração. Trata-se do ESG, sigla em inglês para “environmental, social and governance” (ambiental, social e governança, em português), aplicada para mensurar as práticas ambientais, sociais e de governança de uma empresa.

Ou seja, a tradicional concepção de sustentabilidade recebe um elemento a mais: a governança.

Esse olhar foi traduzido pelo legislador da Nova Lei de Licitações, a Lei nº 14.133/21, que em diversos artigos materializou a vontade estatal de congregar nas contratações públicas os mesmos elementos ESG traduzidos nas corporações privadas.

Na primeira referência, a Lei erigiu o desenvolvimento sustentável a princípio e objetivo das contratações públicas.¹⁸ Pode-se afirmar

¹⁷ É o que facilmente se conclui de uma interpretação lógico-sistemática da Constituição Federal, dos artigos 3º, inciso II; 170, incisos VI e seguintes; e 225. Tal concepção, em sua vertente ambiental, foi referendada pelo Supremo Tribunal Federal (STF) quando do julgamento da ADIn nº 3.540 MC/DF: “O princípio do desenvolvimento sustentável, além de impregnado de caráter eminentemente constitucional, encontra suporte legitimador em compromissos internacionais assumidos pelo Estado brasileiro e representa fator de obtenção do justo equilíbrio entre as exigências da economia e as da ecologia (...)”.

¹⁸ Conforme artigos 5º, *caput* e 11, inciso IV, respectivamente: “Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável”, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).

...

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

...

IV – incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável”.

... (grifou-se)

que houve uma evolução legislativa da aplicação do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações públicas, passando apenas de objetivo atrelado à vantajosidade da proposta e vinculado ao intervencionismo estatal de promoção de políticas públicas para também uma categoria principiológica, que apresenta contornos próprios aplicando-o em suas dimensões econômica, social e ambiental e criando autonomia normativa aplicável de forma ampla.

Na sequência das referências, um dos mais importantes comandos legais é o estatuído no artigo 11 em seu parágrafo único,¹⁹ que estabeleceu as bases da governança nas contratações públicas, com o objetivo de alinhar as políticas e estratégias de gestão das contratações às prioridades da Administração, assegurar a utilização eficiente de recursos públicos, mitigar riscos, auxiliar a tomada de decisões, assegurar a transparência, o controle social e o cumprimento dos papéis e responsáveis de todos os atores ao longo do ciclo da contratação. Tais objetivos ainda dão suporte à materialização da eficiência, eficácia e efetividade, com resultados positivos à coletividade.

Outra referência legal na NLL à ESG é a expressão “ciclo de vida do objeto” (que será analisado no item seguinte), que no artigo 6º estabelece que o termo de referência deve conter como elemento a descrição da solução como um todo, considerando o ciclo de vida do objeto.

O atendimento a normas socioambientais foi estabelecido no artigo 45, para as contratações de obras e serviços de engenharia.

A sustentabilidade em seu pilar ambiental também é objeto dos elementos da remuneração variável para contratação de obras, fornecimentos e serviços, inclusive de engenharia,²⁰ com o objetivo de criar incentivos remuneratórios para melhoria da performance contratual, vinculados a metas e padrões definidos no edital e contrato.

¹⁹ “Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos: (...)”

Parágrafo único. *A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações”.* (grifou-se)

²⁰ Conforme disposto no artigo 144: “Art. 144. Na contratação de obras, fornecimentos e serviços, inclusive de engenharia, poderá ser estabelecida remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado, com base em metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega definidos no edital de licitação e no contrato”.

Por fim, o último aspecto que merece apontamentos na nova lei de licitações quanto à sustentabilidade diz respeito ao procedimento adequado após constatação de irregularidade no procedimento licitatório ou na execução contratual, dispondo a lei no artigo 147 que se não for possível o saneamento, a decisão sobre a suspensão da execução ou a declaração de nulidade do contrato apenas será adotada após avaliação de determinados aspectos, dentre os quais encontram-se os riscos sociais, ambientais e à segurança da população local em vista de atraso na fruição dos benefícios que decorreriam do contrato; motivação social e ambiental do contrato; fechamento de postos de trabalho e razão da paralização, dentre outros, como se observa da letra da lei.

Decorre, portanto, da leitura sumária dos comandos legais que a Nova Lei de Licitações mergulhou no conceito ESG incorporando às contratações públicas a preocupação com o meio ambiente, a sociedade e a governança em seus processos.

11 A análise do ciclo de vida do objeto como parâmetro de vantagem da proposta

A Lei nº 14.133/21 vinculou a vantajosidade das propostas nas licitações ao ciclo de vida do objeto, para melhor atender ao interesse público.²¹ E não poderia ser diferente, pois há custos e impactos intrínsecos nos objetos de contratação, desde sua concepção até após o momento em que não será mais necessário pela Administração, passando pela fabricação, logística, instalação, utilização, manutenção, contratação de seguros, reposição de peças, depreciação, desfazimento, dentre outros, e que podem repercutir em seu custo, valor e benefícios. São aspectos econômico-financeiros, operacionais, ambientais e sociais que podem representar uma maior ou menor vantajosidade da contratação durante todo o ciclo de vida ou durabilidade do produto.

Aprofundando-se no tema, a avaliação do ciclo de vida (ACV) foi instituída originalmente no aspecto da sustentabilidade ambiental, para dimensionar em todas as fases e etapas de um produto, que contemplam a fabricação, o uso e o descarte, quais os impactos ao meio ambiente causados em sua cadeia.

²¹ A Lei das Estatais (13.133/16) inaugurou a análise do ciclo de vida, vinculando-a à vantajosidade das propostas nas licitações, conforme previsto no artigo 31.

Essa avaliação é voltada para um sistema de produto específico, desde a aquisição da matéria-prima ou de sua geração a partir de recursos naturais até a disposição final. Envolve informações do processo produtivo e modelado pela empresa que o comercializa, tais como o levantamento quantificado de dados das entradas (materiais, energia e recursos) e saídas (produtos, subprodutos, emissões etc.), identificação dos impactos ambientais de cada dado e interpretação desses ao longo do ciclo de vida do produto.

Em razão disso, nem sempre será possível promover a ACV com avaliação sistematizada e com base nas metodologias normatizadas para produtos de terceiros, o que pode trazer obstáculos à sua aplicação nas licitações, se adotada sua concepção técnica original. No entanto, não se pode desconsiderar os benefícios socioambientais da ferramenta, que pode ser aplicável em uma concepção mais pragmática, voltada às contratações públicas.

Nesse aspecto, é possível identificar os principais impactos ambientais de um dado objeto a ser contratado ao longo do seu ciclo de vida para impulsionar escolhas mais conscientes da Administração.

Mas há outros aspectos que podem ser enumerados para análise da vantajosidade de um produto ou serviço em seu ciclo de vida para as contratações públicas, tais como exemplificados acima, o econômico-financeiro, o social e o operacional, dentre outros.

Com grande relevância, a avaliação sob o aspecto econômico-financeiro deve considerar todos os custos do objeto ao longo de sua cadeia produtiva e, principalmente, de utilização e desfazimento. Um determinado equipamento a ser adquirido, por exemplo, pode representar um valor de aquisição mais baixo se considerado a um equivalente, mas com custos diversos e maiores de instalação, manutenção, seguros, reposição de peças e/ou uma depreciação maior, com um resultado de venda ou desfazimento menos vantajoso.

Os custos sociais de um produto ou serviço também podem ser mensurados, como a origem da matéria prima ou da manufatura, de países que possuam legislação trabalhista menos protetiva e se utilizem de mão de obra escrava ou infantil.

A vantajosidade no aspecto operacional pode se revelar para produtos que apresentam uma maior durabilidade, facilidade e compreensão de operação e manutenção.

Portanto, compatibilizando a análise do ciclo de vida ao resultado da vantagem das propostas é possível à Administração, nesse contexto, eleger especificações que promovam menores impactos ambientais,

econômicos, sociais ou operacionais em sua cadeia produtiva para atender ao objetivo da lei.

12 *Due diligence* de fornecedores

A *due diligence* de fornecedores constitui outra importante ferramenta posta à disposição do administrador público com o objetivo de levantar e comprovar informações relevantes sobre pessoas físicas ou jurídicas que venham a ser contratadas pela Administração para auxiliar um processo decisório.

As informações levantadas referem-se a dados gerais de constituição, sócios, penalidades aplicadas etc., visando identificar situações que impeçam a contratação como existência de conflitos de interesse ou penalidades restritivas de direitos, ou para avaliar os riscos de integridade, por exemplo.

Um conflito de interesse é definido como a “situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública”.²² Já os riscos de integridade são os eventos relacionados à corrupção, fraudes, irregularidades ou desvios éticos de conduta.

Tais situações podem ser ou não ser perceptíveis com facilidade, por isso a necessidade de estabelecer um procedimento específico e parametrizado para vislumbrar os riscos identificáveis.

Conclusão

A célebre frase “aqueles que falham ao planejar acabam planejando a própria falha”, atribuída a Winston Churchill, aplica-se integralmente às contratações públicas. A falha de planejamento, infelizmente ainda tão comum em muitos órgãos e entidades da Administração Pública, redundando em impactos catastróficos, ocasionando a não consecução de políticas públicas e desprezando o interesse da coletividade, que são o fundamento de existência do Estado. Além do mais, as falhas revelam o desperdício de recursos públicos. Enfim, o maior atingido é a sociedade, que padece com a falta de efetividade da Administração.

²² Conforme preceitua o art. 3º, inciso I, da Lei nº 12.813/2013.

Porém, as dinâmicas sociais e operacionais têm orientado a novos movimentos nos quais ferramentas e diretrizes que apresentam bons resultados na iniciativa privada podem ser agregadas às contratações públicas para reverter o quadro acima.

Foram trabalhadas algumas dessas ferramentas de forma sumária no presente texto, como ciclo PDCA, elaboração de *checks* de conformidade, equipes de alta *performance*, prospecção de mercado, planejamento estratégico, gestão de riscos, ESG, análise do ciclo de vida do objeto, *due dilligence* de fornecedores, KPI e padronização de objetos e documentos.

O escopo foi o de introduzir conceitualmente tais ferramentas, que podem ser aplicadas de forma isolada ou conjunta, visando melhorar o desempenho das contratações públicas e agregar efetividade à Administração Pública na obtenção dos seus melhores resultados.

É chegado o momento, portanto, de redefinir os objetivos do órgão ou entidade da Administração, regular a bússola, levantar a âncora, içar as velas e partir para mares tranquilos, representados por um modelo gerencial que agregue flexibilidade na gestão, eficiência administrativa, efetividade contratual, governança, participação social, transparência e gestão de riscos.

Referências

- BITTENCOURT, Sidney. *A nova lei das estatais*. São Paulo: JH Mizuno, 2017. p. 140.
- MARSHALL JUNIOR, I. *et al. Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C.; WILSON, J. M. *Equipes zapp!*: criando energização através de equipes autogerenciáveis para aumentar a qualidade, produtividade e participação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

SILVA, Caroline Rodrigues da. Alta *performance* no planejamento da contratação pública: uma análise à luz de ferramentas utilizadas pelo setor privado. In: PÉRCIO, Gabriela Verona; FORTINI, Cristiana (Coord.). *Inteligência e inovação em contratação pública*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2023. p. 179-202. ISBN 978-65-5518-474-7.
