ÁREA TEMÁTICA: Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

DESAFIOS E DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA FASE PREPARATÓRIA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS NA CÂMARA DE VEREADORES DE TAIÓ

Resumo

A Lei nº 14.133/2021 atribuiu maior relevância à fase preparatória das contratações públicas, consolidando o planejamento como elemento central para a eficiência administrativa. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar os desafios enfrentados pela Câmara de Vereadores de Taió (SC) na implementação da fase preparatória das contratações públicas e propor instrumentos voltados ao aperfeiçoamento dos procedimentos internos relacionados ao planejamento das contratações. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e desenvolvida por meio de estudo de caso, utilizando pesquisa bibliográfica, análise documental, observação participante, mapeamento de processos e *benchmarking*. Os resultados evidenciaram desafios relacionados à reduzida estrutura administrativa, à concentração do conhecimento técnico, à limitada padronização dos procedimentos e à dependência de assessoramento especializado. Como produto do estudo, foi elaborada proposta de intervenção composta por fluxo procedimental, modelos documentais padronizados, *checklist* e manual interno simplificado. Conclui-se que a efetiva implementação da fase preparatória depende do fortalecimento das capacidades institucionais, da gestão do conhecimento e da consolidação de práticas organizacionais voltadas ao planejamento das contratações públicas.

Palavras-chave: Planejamento das Contratações Públicas; Capacidades Institucionais; Governança Pública; Inovação Organizacional.

Abstract

Law No. 14,133/2021 increased the importance of the preparatory phase of public procurement, establishing planning as a central element for administrative efficiency. In this context, this study aimed to analyze the challenges faced by the City Council of Taió, Santa Catarina, in implementing the preparatory phase of public procurement and to propose instruments to improve internal procurement planning procedures. The research is characterized as applied, with a qualitative approach and a case study strategy, using bibliographic research, document analysis, participant observation, process mapping, and benchmarking. The results identified challenges related to the institution's limited administrative structure, concentration of technical knowledge, lack of procedural standardization, and dependence on specialized support. As a practical outcome, an intervention proposal was developed, consisting of a procedural workflow, standardized document templates, a checklist, and a simplified internal manual. The study concludes that the effective implementation of the preparatory phase depends on strengthening institutional capacities, knowledge management, and organizational practices focused on procurement planning.

Keywords: Public Procurement Planning; Institutional Capacities; Public Governance; Organizational Innovation.

1. Introdução

A Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, promoveu significativa reformulação no regime jurídico das contratações públicas brasileiras ao introduzir mecanismos voltados ao fortalecimento do planejamento, da governança e da eficiência administrativa. Dentre as principais inovações trazidas pela nova legislação, destaca-se a valorização da fase preparatória das contratações, que passou a exigir a elaboração de documentos e estudos capazes de demonstrar a necessidade, a viabilidade e a adequação das soluções

pretendidas pela Administração Pública. Com isso, o planejamento deixou de ocupar papel secundário para assumir posição central na condução dos processos de contratação.

Nesse contexto, insere-se a Câmara de Vereadores de Taió (SC), órgão legislativo municipal que apresenta características típicas dos municípios de pequeno porte, nos quais a implementação das exigências introduzidas pela Lei nº 14.133/2021 demanda a compatibilização entre os novos instrumentos de planejamento e uma estrutura administrativa reduzida. Assim como ocorre em diversas instituições públicas com realidade semelhante, a adequação às novas exigências legais requer a adaptação de procedimentos internos e o fortalecimento das práticas voltadas ao planejamento das contratações públicas.

A observação da realidade institucional da Câmara de Vereadores de Taió evidencia desafios relacionados à implementação efetiva da fase preparatória prevista na nova legislação. Dentre os aspectos identificados, destacam-se a ausência de fluxos procedimentais formalizados, a limitada padronização dos documentos utilizados nas contratações, a dependência recorrente de assessoramento especializado para elaboração de instrumentos técnicos e a necessidade de maior integração entre os agentes envolvidos no processo de contratação. Tais circunstâncias refletem dificuldades frequentemente encontradas em órgãos públicos de estrutura reduzida, nos quais a escassez de recursos humanos e a concentração de atribuições podem dificultar a consolidação de uma cultura institucional voltada ao planejamento.

Ao mesmo tempo, experiências desenvolvidas em outras organizações públicas demonstram que a adoção de fluxos padronizados, instrumentos de apoio à elaboração dos documentos preparatórios, definição clara de responsabilidades e capacitação continuada dos agentes envolvidos contribuem para o aprimoramento da fase preparatória e para a melhoria dos resultados das contratações públicas. Essas iniciativas evidenciam a existência de alternativas capazes de compatibilizar as exigências da Lei nº 14.133/2021 com a realidade operacional de órgãos públicos de pequeno porte, constituindo uma oportunidade de aperfeiçoamento institucional aplicável à Câmara de Vereadores de Taió.

Diante desse cenário, busca-se analisar os principais entraves enfrentados pela Câmara de Vereadores de Taió (SC) na implementação da fase preparatória prevista na Lei nº 14.133/2021 e propor diretrizes e instrumentos de apoio voltados ao aperfeiçoamento dos procedimentos internos relacionados ao planejamento das contratações públicas. A partir do diagnóstico crítico da realidade local e da situação-problema identificada, busca-se apresentar uma solução prática e aderente às necessidades do cotidiano municipal, contribuindo para a modernização das contratações públicas, o fortalecimento da governança e a melhoria dos resultados administrativos, respondendo, principalmente, ao seguinte questionamento: Como aperfeiçoar os procedimentos internos da Câmara de Vereadores de Taió (SC) para viabilizar a implementação efetiva da fase preparatória das contratações públicas prevista na Lei nº 14.133/2021?

2. Fundamentação Teórica

2.1 Planejamento das Contratações Públicas na Lei 14.133/2021

A Lei nº 14.133/2021 promoveu mudança de paradigma nas contratações públicas ao atribuir centralidade ao planejamento como condição necessária para a adequada condução dos processos de aquisição de bens e contratação de serviços (Brasil, 2021).

Diferentemente do regime anterior, em que a atenção frequentemente se concentrava na fase externa da licitação e na observância dos procedimentos competitivos, a nova legislação passou a valorizar de forma expressa a fase preparatória, exigindo da Administração Pública a realização de estudos e análises prévias capazes de justificar a necessidade da contratação, demonstrar sua viabilidade e orientar a tomada de decisão administrativa.

Nesse contexto, a fase preparatória passou a assumir função estratégica dentro do ciclo das contratações públicas, compreendendo atividades relacionadas à identificação da necessidade administrativa, à avaliação das alternativas disponíveis, à definição da solução

mais adequada, à estimativa de custos, à análise de riscos e à elaboração dos documentos que subsidiarão a futura contratação. Entre os principais instrumentos previstos pela legislação destacam-se o Documento de Formalização da Demanda (DFD), o Estudo Técnico Preliminar (ETP), o Termo de Referência (TR), a pesquisa de preços e a gestão de riscos, os quais buscam conferir maior racionalidade, transparência e previsibilidade às decisões administrativas.

A valorização da fase preparatória está diretamente relacionada aos princípios da eficiência, da governança e da racionalidade administrativa. Ao exigir que as decisões relacionadas às contratações sejam precedidas de estudos e análises técnicas, a Lei nº 14.133/2021 busca reduzir improvisações, minimizar riscos, evitar contratações inadequadas e promover melhor utilização dos recursos públicos. O planejamento passa, assim, a desempenhar papel fundamental na prevenção de falhas, na mitigação de litígios e no fortalecimento dos mecanismos de controle e transparência.

A implementação dos instrumentos previstos na fase preparatória representa, portanto, não apenas uma exigência normativa, mas uma oportunidade de fortalecimento da governança e de aperfeiçoamento da atuação administrativa.

2.2 Capacidades Institucionais e Cultura Organizacional em Organizações Públicas

A implementação das exigências introduzidas pela Lei nº 14.133/2021 não depende exclusivamente da existência de normas jurídicas ou da formalização de procedimentos administrativos. A efetividade das mudanças propostas pelo novo regime de contratações públicas está diretamente relacionada à capacidade das organizações de incorporar novas rotinas, desenvolver competências e estruturar mecanismos institucionais capazes de sustentar sua execução ao longo do tempo. Nesse contexto, ganham relevância os conceitos de capacidades institucionais e cultura organizacional, que auxiliam na compreensão dos fatores que influenciam a implementação de políticas e práticas administrativas no setor público.

Segundo Souza (2024), a capacidade estatal não se resume à vontade dos agentes políticos ou burocráticos, mas envolve a existência de recursos, instituições, competências e mecanismos organizacionais que permitam ao Estado formular e implementar suas ações de forma efetiva. Sob essa perspectiva, a implementação de uma política pública ou de uma inovação administrativa depende da existência de condições institucionais que viabilizem sua operacionalização no cotidiano das organizações.

De forma complementar, Gomide e Pires (2014) sustentam que as capacidades estatais decorrem dos arranjos institucionais estabelecidos para coordenar a atuação dos diferentes atores envolvidos na execução das políticas públicas. Para os autores, a efetividade da ação estatal está relacionada não apenas à disponibilidade de recursos humanos e materiais, mas também à existência de mecanismos capazes de promover coordenação, cooperação e distribuição adequada de responsabilidades dentro das organizações.

Sob essa perspectiva, a implementação da fase preparatória das contratações públicas prevista na Lei nº 14.133/2021 pode ser compreendida não apenas como uma alteração procedimental, mas como um processo de transformação institucional que exige o desenvolvimento de capacidades organizacionais e a incorporação de novos padrões de comportamento voltados ao planejamento, à coordenação e à governança das contratações públicas. A compreensão desses elementos torna-se fundamental para identificar os desafios enfrentados por organizações públicas de pequeno porte e para orientar a construção de mecanismos capazes de fortalecer sua capacidade de implementação.

2.3 Mudança de Cultura Organizacional e Inovação no Setor Público

A implementação de novas práticas administrativas no setor público frequentemente demanda processos de mudança organizacional capazes de alterar rotinas, comportamentos e formas de atuação consolidadas ao longo do tempo. Em organizações públicas, especialmente aquelas de pequeno porte, a introdução de novas exigências

legais ou gerenciais costuma exigir adaptações que transcendem a mera edição de normas internas, alcançando aspectos relacionados à cultura organizacional, à distribuição de responsabilidades e à forma como os agentes percebem e executam suas atividades.

Segundo Schein (2022), mudanças organizacionais duradouras dependem da capacidade de modificar pressupostos, valores e práticas compartilhadas pelos membros da organização. Para o autor, a cultura organizacional influencia diretamente a forma como os indivíduos interpretam problemas, tomam decisões e reagem a novos processos institucionais. Assim, mudanças estruturais tendem a produzir resultados limitados quando não são acompanhadas por mecanismos capazes de promover aprendizado organizacional e consolidar novos padrões de comportamento.

Nessa perspectiva, Tidd e Bessant (2015) destacam que a inovação não se limita à criação de produtos ou tecnologias inéditas, abrangendo também mudanças em processos, métodos organizacionais e formas de gestão. Para os autores, a inovação organizacional consiste na introdução de novas práticas capazes de gerar melhorias nos resultados institucionais, aumentar a eficiência operacional e ampliar a capacidade de adaptação das organizações diante de novos desafios.

No âmbito da Administração Pública, a inovação organizacional pode contribuir para o fortalecimento da governança, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e para o aperfeiçoamento dos processos decisórios. Em especial, organizações públicas de pequeno porte podem se beneficiar da adoção de instrumentos simples e de baixo custo, tais como fluxogramas, *checklists*, modelos padronizados de documentos, manuais operacionais e rotinas de capacitação, capazes de promover maior segurança, padronização e eficiência na execução das atividades administrativas.

Sob essa perspectiva, a implementação efetiva da fase preparatória das contratações públicas prevista na Lei nº 14.133/2021 pode ser compreendida como um processo de mudança organizacional apoiado por mecanismos de inovação administrativa. Mais do que atender a exigências normativas, trata-se de desenvolver instrumentos e práticas que favoreçam a incorporação do planejamento às rotinas institucionais, fortalecendo a capacidade organizacional e contribuindo para a melhoria dos resultados das contratações públicas.

3. Metodologia

A presente pesquisa caracterizou-se como aplicada, uma vez que busca compreender uma realidade organizacional específica. Quanto à abordagem, adotou-se o método qualitativo, o qual, segundo Gil (2021), mostra-se adequado para a compreensão de fenômenos inseridos em contextos específicos, permitindo analisar processos organizacionais, relações institucionais e práticas desenvolvidas pelos sujeitos envolvidos na realidade investigada. Empregou-se o estudo de caso, que segundo Yin (2015) permite a compreensão aprofundada de situações específicas e de suas particularidades institucionais.

Na sequência, foi conduzida análise documental dos processos de contratação da Câmara de Vereadores de Taió, especialmente daqueles relacionados à fase preparatória das contratações públicas, incluindo estudos técnicos preliminares, termos de referência, pareceres, regulamentos internos e demais documentos pertinentes. Complementarmente, foi utilizada a observação participante das rotinas administrativas relacionadas às contratações públicas, considerando a inserção profissional do pesquisador no contexto organizacional investigado. Tal procedimento permitirá compreender aspectos operacionais, fluxos de trabalho, padrões de interação entre os setores envolvidos e dificuldades não necessariamente evidenciadas nos documentos formais.

3.1 *Lócus* da Pesquisa

A Câmara de Vereadores de Taió constitui o órgão responsável pelo exercício da função legislativa municipal, competindo-lhe, além das atividades legislativas e fiscalizatórias, a realização das contratações necessárias ao funcionamento de sua estrutura administrativa.

Conforme se observa por meio do sítio oficial do Poder Legislativo Municipal, a instituição possui estrutura organizacional reduzida, composta por número limitado de servidores efetivos e comissionados. Atualmente, a Câmara Municipal conta com três servidores ocupantes de cargos de provimento em comissão e cinco servidores ocupantes de cargos efetivos, encontrando-se um destes afastado para o exercício de mandato eletivo.

A composição do quadro funcional evidencia uma estrutura administrativa compatível com a realidade dos órgãos legislativos municipais de pequeno porte, circunstância que exige atuação integrada entre os setores administrativos e os agentes responsáveis pelos processos de aquisição de bens e contratação de serviços. Além disso, a análise da estrutura administrativa e dos serviços de apoio contratados pela instituição, verificados através do portal da transparência, demonstra a utilização de assessoramento especializado em áreas específicas, especialmente para auxiliar no atendimento de demandas técnicas e legais relacionadas à atividade administrativa.

No âmbito administrativo, as atividades relacionadas ao planejamento e à condução das contratações públicas são desempenhadas pelos setores administrativos da Câmara Municipal, com participação dos agentes responsáveis pela elaboração dos documentos preparatórios, pela instrução processual e pelo assessoramento jurídico, observadas as atribuições definidas na legislação e nos regulamentos internos.

As contratações públicas realizadas pela Câmara de Vereadores de Taió são atualmente conduzidas em conformidade com as disposições da Lei nº 14.133/2021. Entretanto, a implementação das exigências relacionadas à fase preparatória das contratações ainda representa desafio institucional relevante, especialmente em razão da necessidade de elaboração de documentos específicos, da formalização de procedimentos internos e da integração entre os agentes envolvidos no planejamento das contratações.

4. Diagnóstico e análise situacional

4.1 A fase preparatória das contratações públicas na Câmara de Vereadores de Taió

Os documentos analisados evidenciam que, desde a entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, a Câmara de Vereadores de Taió vem promovendo um processo contínuo de adequação de suas práticas administrativas ao novo regime jurídico das contratações públicas. Dentre as medidas implementadas destacam-se a edição de atos normativos destinados à regulamentação interna da matéria, a atualização dos modelos de editais e contratos utilizados pela instituição e a progressiva incorporação dos instrumentos exigidos para a instrução da fase preparatória. Tais iniciativas demonstram a preocupação institucional em adequar seus procedimentos às diretrizes estabelecidas pela nova legislação e conferir maior segurança jurídica às contratações realizadas.

A análise dos procedimentos realizados no período investigado revelou que a instituição passou a incorporar, de forma gradativa, os principais instrumentos relacionados ao planejamento das contratações públicas. Verificou-se a utilização de documentos destinados à formalização das demandas administrativas, à definição dos objetos a serem contratados, à realização de pesquisas de preços e à instrução processual necessária à formalização das contratações. Observou-se, contudo, que a implementação dessas rotinas ainda ocorre em contexto de transição institucional, marcado pela necessidade de adaptação às novas exigências legais e pela consolidação de práticas administrativas compatíveis com a lógica de planejamento introduzida pela Lei nº 14.133/2021.

As atividades relacionadas à fase preparatória são desenvolvidas de forma integrada pelos setores administrativos da Câmara Municipal, envolvendo a participação dos agentes responsáveis pela identificação das necessidades administrativas, pela elaboração dos documentos preparatórios, pela instrução processual e pelo assessoramento jurídico. Em razão da reduzida estrutura administrativa da instituição, constatou-se que diversas atividades são desempenhadas de forma compartilhada entre os servidores, exigindo constante articulação entre os agentes envolvidos para assegurar a adequada condução dos processos de contratação.

Também se verificou que a ampliação das exigências relacionadas ao planejamento das contratações passou a demandar maior dedicação dos agentes públicos responsáveis pela condução dos procedimentos administrativos. A elaboração dos documentos preparatórios, a realização das pesquisas de preços, a organização das informações necessárias à instrução processual e a observância dos requisitos introduzidos pela nova legislação passaram a ocupar posição de destaque na rotina administrativa da instituição, exigindo não apenas maior volume de trabalho, mas também o desenvolvimento de competências relacionadas ao planejamento e à gestão das contratações públicas.

A análise documental revelou, ainda, que a adequação da Câmara de Vereadores de Taió às exigências introduzidas pela Lei nº 14.133/2021 vem ocorrendo de forma progressiva e acompanhada da implementação dos instrumentos previstos na nova legislação. Contudo, observou-se que parcela significativa das atividades relacionadas à estruturação e à instrução dos processos de contratação permanece dependente de assessoramento técnico especializado externo.

Verificou-se que, especialmente nas contratações que envolvem maior grau de complexidade técnica ou exigem conhecimentos específicos relacionados à elaboração dos documentos preparatórios, a instituição recorre ao apoio de assessorias especializadas para auxiliar na definição do objeto, na elaboração dos instrumentos da fase preparatória e na condução dos procedimentos administrativos. Em determinadas situações, a própria estruturação do processo de contratação e a organização dos documentos necessários à instrução processual contaram com participação direta de apoio técnico externo.

Tal circunstância não compromete a regularidade ou a legalidade das contratações realizadas, mas evidencia que parte relevante do conhecimento técnico necessário à operacionalização da fase preparatória ainda não se encontra plenamente internalizada na estrutura organizacional permanente da instituição. A dependência de assessoramento externo mostra-se mais acentuada em contratações que demandam conhecimentos especializados ou que fogem à rotina administrativa da Câmara Municipal, revelando limitações relacionadas à disponibilidade de capacidades técnicas específicas para determinadas etapas do processo de contratação.

A observação das rotinas administrativas também permitiu identificar que parcela significativa do conhecimento relacionado à condução da fase preparatória encontra-se concentrada em número reduzido de agentes, circunstância que potencializa a dependência de conhecimentos individuais e dificulta a disseminação uniforme das práticas relacionadas ao planejamento das contratações. Embora a instituição tenha avançado na incorporação dos instrumentos exigidos pela legislação, foram identificados aspectos relacionados à padronização de procedimentos, à circulação do conhecimento técnico e à estruturação de mecanismos internos de coordenação que influenciam diretamente a forma como a fase preparatória é executada no âmbito da Câmara Municipal.

4.2 Capacidades Institucionais e Organizacionais na Implementação da Fase Preparatória

Verificou-se que as atribuições relacionadas ao planejamento das contratações, à elaboração dos documentos preparatórios, à instrução processual e ao acompanhamento dos procedimentos administrativos são distribuídas entre reduzido número de servidores, os quais frequentemente acumulam outras funções indispensáveis ao funcionamento da instituição. Essa realidade exige elevado grau de cooperação entre os agentes envolvidos e impõe desafios relacionados à disponibilidade de tempo, à especialização das atividades e à continuidade dos processos administrativos.

A observação das rotinas institucionais também permitiu identificar significativa concentração do conhecimento técnico relacionado às contratações públicas em número restrito de agentes. Embora existam designações formais para o desempenho das funções previstas na legislação, verificou-se que parcela relevante do conhecimento necessário à elaboração dos documentos preparatórios, à condução dos procedimentos administrativos e à interpretação das exigências introduzidas pela Lei nº 14.133/2021 permanece

associada à experiência acumulada por determinados profissionais. Tal circunstância dificulta a disseminação uniforme do conhecimento organizacional e amplia a dependência de conhecimentos individualizados para a execução de atividades essenciais à fase preparatória.

Outro aspecto relevante identificado pela pesquisa refere-se ao modelo organizacional adotado para viabilizar a condução dos processos de contratação. A análise documental e a observação das rotinas administrativas evidenciaram que a implementação da fase preparatória vem sendo sustentada por um arranjo institucional no qual parcela significativa das atividades técnicas relacionadas à estruturação e à instrução dos procedimentos administrativos é desempenhada com o apoio de assessoria especializada externa. Nesse modelo, as unidades administrativas da Câmara Municipal concentram sua atuação na identificação das necessidades institucionais e na definição dos objetos a serem contratados, permanecendo sob responsabilidade da assessoria jurídica interna a análise da legalidade dos procedimentos e a avaliação da modalidade de contratação aplicável ao caso concreto.

Por sua vez, atividades relacionadas à elaboração dos documentos preparatórios, à organização da instrução processual e ao suporte técnico necessário à condução dos procedimentos administrativos são frequentemente desenvolvidas com assessoramento especializado externo. A adoção desse arranjo revelou-se relevante para viabilizar a adaptação da instituição às exigências introduzidas pela Lei nº 14.133/2021, especialmente diante da ampliação das atividades relacionadas ao planejamento das contratações públicas e da crescente complexidade dos instrumentos que compõem a fase preparatória. Os processos analisados demonstraram que tal modelo tem contribuído para conferir maior segurança técnica aos procedimentos administrativos e para reduzir dificuldades operacionais decorrentes da limitada disponibilidade de recursos humanos especializados na estrutura permanente da instituição.

Entretanto, os elementos observados também indicam que parcela expressiva do conhecimento técnico necessário à operacionalização da fase preparatória permanece vinculada a agentes externos à estrutura organizacional da Câmara Municipal. Essa circunstância torna-se mais evidente em contratações que envolvem objetos dotados de maior complexidade técnica ou que exigem conhecimentos específicos para a elaboração dos documentos preparatórios, situação em que o assessoramento externo assume papel determinante na estruturação dos procedimentos administrativos. Embora tal dinâmica não comprometa a regularidade ou a legalidade das contratações realizadas, ela evidencia limitações relacionadas à internalização do conhecimento organizacional e ao grau de autonomia institucional para conduzir determinadas etapas do processo de contratação.

Também foram identificadas oportunidades de aperfeiçoamento relacionadas à formalização e padronização dos procedimentos internos. A inexistência de fluxos procedimentais formalmente consolidados, modelos documentais uniformizados e instrumentos permanentes de apoio à tomada de decisão faz com que determinadas etapas da fase preparatória dependam, em maior medida, da interpretação e da experiência dos agentes responsáveis por sua execução. Como consequência, observam-se dificuldades na disseminação do conhecimento organizacional, bem como maior dependência de soluções construídas individualmente para situações semelhantes.

Os achados da pesquisa indicam que os desafios atualmente enfrentados pela Câmara de Vereadores de Taió não decorrem predominantemente da ausência de regulamentação interna ou do desconhecimento das exigências estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021. Ao contrário, as evidências observadas demonstram que a instituição vem promovendo esforços consistentes de adequação ao novo regime jurídico das contratações públicas. Os principais desafios identificados relacionam-se à estruturação de capacidades organizacionais capazes de assegurar a circulação do conhecimento técnico, reduzir a dependência de agentes específicos, fortalecer a autonomia institucional e conferir maior uniformidade à execução das atividades relacionadas à fase preparatória das contratações.

4.3 Análise das Limitações Institucionais e Organizacionais na Implementação da Lei nº 14.133/2021

Os elementos identificados ao longo da pesquisa demonstram, entretanto, que a efetividade dessas medidas encontra-se diretamente relacionada à capacidade da organização de transformar exigências normativas em práticas administrativas institucionalizadas. Embora a Câmara Municipal tenha conseguido estruturar mecanismos aptos a viabilizar a condução regular dos procedimentos de contratação, verificou-se que parcela significativa do conhecimento técnico necessário à operacionalização da fase preparatória permanece concentrada em número reduzido de agentes e, em determinadas situações, depende do suporte prestado por assessoramento técnico especializado externo.

Tal circunstância torna-se particularmente perceptível nas contratações que envolvem objetos dotados de maior complexidade técnica ou que demandam conhecimentos específicos para a elaboração dos documentos preparatórios. Nesses casos, a atuação de profissionais especializados tem desempenhado papel relevante na definição de soluções, na estruturação dos procedimentos e na elaboração dos documentos exigidos pela legislação. Embora esse modelo tenha contribuído para conferir segurança técnica às contratações realizadas, a pesquisa evidenciou que ele também produz reflexos sobre a autonomia institucional da organização e sobre sua capacidade de internalizar conhecimentos relacionados à fase preparatória.

A observação das rotinas administrativas também revelou que a circulação do conhecimento técnico ainda ocorre de forma predominantemente informal, baseada na experiência acumulada por determinados agentes e na interação cotidiana entre os servidores envolvidos nos procedimentos de contratação. A inexistência de mecanismos mais estruturados de padronização, compartilhamento de informações e formalização de procedimentos faz com que parte relevante do conhecimento organizacional permaneça vinculada às pessoas responsáveis pela execução das atividades, dificultando sua disseminação e sua preservação institucional.

Outro aspecto identificado refere-se à coexistência de práticas já alinhadas às exigências da Lei nº 14.133/2021 com procedimentos ainda fortemente influenciados pela dinâmica anteriormente adotada sob o regime jurídico precedente. Essa situação é compreensível em processos de transição normativa e institucional, especialmente em organizações de pequeno porte, nas quais a implementação de mudanças costuma ocorrer de forma gradual e condicionada à disponibilidade de recursos humanos, conhecimentos técnicos e capacidade de adaptação organizacional.

Sob essa perspectiva, os resultados obtidos indicam que os desafios atualmente enfrentados pela Câmara de Vereadores de Taió estão menos relacionados à criação de novas estruturas administrativas e mais associados ao fortalecimento dos mecanismos internos de gestão do conhecimento, coordenação institucional e padronização procedimental. A consolidação da fase preparatória como prática permanente de gestão depende não apenas da observância formal dos instrumentos previstos na legislação, mas da capacidade da organização de incorporar tais instrumentos às suas rotinas administrativas de forma uniforme, previsível e sustentável ao longo do tempo.

Os achados da pesquisa permitem concluir que a instituição já percorreu etapa significativa do processo de adequação ao novo regime jurídico das contratações públicas. O desafio que se apresenta, neste momento, consiste em transformar o conhecimento atualmente concentrado em agentes específicos e em assessoramentos especializados em capacidade organizacional permanente, capaz de assegurar maior autonomia institucional, reduzir a dependência de soluções individualizadas e fortalecer a governança das contratações públicas no âmbito da Câmara Municipal.

4.4 Boas Práticas na Estruturação da Fase Preparatória das Contratações Públicas

Com a finalidade de identificar soluções passíveis de adaptação à realidade da Câmara de Vereadores de Taió, foi realizado *benchmarking* mediante análise de referenciais

produzidos por órgãos públicos que possuem práticas consolidadas relacionadas ao planejamento das contratações públicas.

A análise dessas experiências permitiu identificar convergência significativa quanto aos mecanismos utilizados para promover a institucionalização do planejamento das contratações públicas. Observou-se que, independentemente do porte ou da complexidade organizacional das instituições analisadas, a implementação da fase preparatória tem sido sustentada pela adoção de instrumentos voltados à padronização dos procedimentos administrativos, à formalização das responsabilidades dos agentes envolvidos e à disseminação do conhecimento técnico necessário à condução dos processos de contratação.

Entre as práticas mais recorrentes identificadas destacam-se a utilização de formulários padronizados para formalização das demandas administrativas, a elaboração de modelos institucionais de ETP e TR, a adoção de listas de verificação destinadas ao controle da instrução processual, a definição prévia dos fluxos procedimentais e a elaboração de manuais internos voltados à orientação dos agentes responsáveis pelas contratações públicas. Verificou-se, ainda, a preocupação dessas instituições com a segregação de responsabilidades e com a criação de mecanismos capazes de reduzir a dependência de conhecimentos concentrados em agentes específicos.

Outro aspecto relevante observado refere-se ao entendimento de que a implementação da Lei nº 14.133/2021 demanda não apenas adequações normativas, mas também processos de fortalecimento das capacidades institucionais e de consolidação de novas práticas organizacionais. Em diversas experiências analisadas, a institucionalização do planejamento foi tratada como processo contínuo de aprendizagem organizacional, apoiado pela padronização documental, pela capacitação permanente dos agentes públicos e pela construção de mecanismos internos de governança.

Com a finalidade de identificar soluções passíveis de adaptação à realidade da Câmara de Vereadores de Taió, foi realizado *benchmarking* mediante análise de referenciais produzidos por órgãos públicos que possuem práticas consolidadas relacionadas ao planejamento das contratações públicas. Foram examinados, entre outros documentos, o Manual de Fase Preparatória da Contratação Pública (2ª edição revista e ampliada), o Manual de Contratações do Ministério das Comunicações e materiais orientativos voltados ao planejamento das contratações públicas disponibilizados por órgãos da Administração Pública. A análise desses documentos permitiu identificar instrumentos e procedimentos adotados para a estruturação da fase preparatória das contratações, bem como mecanismos voltados à padronização documental, à gestão do conhecimento e ao fortalecimento da governança administrativa.

As evidências obtidas por meio do *benchmarking* mostram-se compatíveis com os desafios identificados na realidade investigada. As limitações observadas na Câmara de Vereadores de Taió, especialmente aquelas relacionadas à concentração do conhecimento técnico, à ausência de procedimentos formalmente estruturados e à limitada padronização documental, encontram correspondência em problemas enfrentados por outras organizações públicas durante a implementação da Lei nº 14.133/2021. Da mesma forma, as soluções identificadas nas experiências analisadas revelam-se compatíveis com a capacidade operacional da instituição e passíveis de adaptação ao contexto do Poder Legislativo Municipal.

5. Resultados e discussões

5.1 Estrutura da Proposta de Intervenção

O diagnóstico realizado evidenciou que os principais desafios enfrentados pela Câmara de Vereadores de Taió na implementação da fase preparatória das contratações públicas estão relacionados à ausência de procedimentos formalmente estruturados, à inexistência de instrumentos padronizados de apoio à instrução processual, à concentração de conhecimentos e responsabilidades em número reduzido de servidores e à dificuldade de internalização das rotinas exigidas pela Lei nº 14.133/2021.

A análise desenvolvida demonstrou que tais limitações não decorrem da inexistência de mecanismos formais destinados ao atendimento da legislação, mas da necessidade de fortalecimento das capacidades institucionais e de consolidação de práticas organizacionais capazes de transformar as exigências legais em procedimentos administrativos permanentes. Nesse sentido, verificou-se que a mera designação dos agentes previstos na legislação e a utilização eventual dos documentos exigidos pela fase preparatória não são suficientes para assegurar a institucionalização do planejamento das contratações públicas.

A proposta fundamenta-se na compreensão de que o planejamento das contratações públicas deve constituir atividade institucional permanente, conforme preconizado pela Lei nº 14.133/2021 e pelos referenciais teóricos adotados neste estudo. Sob essa perspectiva, a intervenção busca transformar conhecimentos atualmente concentrados em determinados agentes em procedimentos formalizados e replicáveis, capazes de orientar a atuação dos servidores independentemente da experiência individual acumulada por cada um.

Essa compreensão está alinhada à concepção apresentada por Justen Filho (2025), segundo a qual o planejamento constitui atividade estratégica voltada à antecipação das necessidades administrativas, à avaliação das alternativas disponíveis e à redução dos riscos inerentes às contratações públicas. Sob essa perspectiva, os instrumentos propostos neste estudo não representam mera formalização documental, mas mecanismos destinados a qualificar o processo decisório e fortalecer a governança das contratações públicas.

O modelo proposto tem início na formalização da demanda administrativa, passa pela definição das responsabilidades dos agentes envolvidos, pela elaboração dos documentos da fase preparatória e pela adoção de mecanismos de controle destinados a assegurar a completude da instrução processual. Para viabilizar sua implementação, propõe-se a utilização de instrumentos padronizados, tais como formulários de formalização da demanda, listas de verificação, modelos documentais e fluxos procedimentais, todos adaptados à realidade administrativa da Câmara de Vereadores de Taió.

5.2 Modelo Proposto para a Fase Preparatória das Contratações Públicas

A primeira etapa do modelo consiste na formalização da demanda administrativa. Toda contratação deverá ser precedida da identificação da necessidade institucional e de sua formalização por meio de documento específico, contendo a descrição do problema a ser solucionado, a justificativa da contratação, os resultados pretendidos e a indicação preliminar do objeto a ser contratado. Essa medida busca assegurar que as contratações tenham origem em necessidades efetivamente identificadas pela Administração e não apenas em demandas pontuais ou emergenciais.

Após a formalização da demanda, propõe-se a realização de análise preliminar destinada a verificar a viabilidade da contratação e a necessidade de elaboração dos documentos exigidos pela legislação. Nessa fase, deverão ser avaliadas as características da demanda, a existência de soluções já disponíveis no âmbito da Administração e a adequação do procedimento às necessidades institucionais identificadas.

Superada essa etapa inicial, o processo deverá seguir para a elaboração dos documentos da fase preparatória, especialmente o ETP e TR, a pesquisa de preços e os demais instrumentos exigidos pela legislação aplicável. Para reduzir a dependência do conhecimento individual dos agentes envolvidos e promover maior uniformidade na instrução processual, recomenda-se a utilização de modelos padronizados previamente elaborados pela instituição, observadas as particularidades de cada contratação.

Como mecanismo de apoio à instrução processual, propõe-se a utilização de lista de verificação destinada a acompanhar o cumprimento das etapas da fase preparatória e a conferir a presença dos documentos necessários antes do encaminhamento do processo para análise jurídica. A adoção desse instrumento busca reduzir falhas de instrução, minimizar retrabalho e ampliar a segurança dos procedimentos administrativos.

Concluída a elaboração dos documentos preparatórios, o processo deverá ser submetido à análise jurídica, com a finalidade de verificar a conformidade dos atos praticados com a legislação vigente e identificar eventuais ajustes necessários ao prosseguimento da contratação. Após a manifestação jurídica e a realização das adequações eventualmente apontadas, os autos deverão ser encaminhados à autoridade competente para aprovação da fase preparatória e autorização do prosseguimento do procedimento.

Paralelamente à definição das etapas procedimentais, a proposta contempla a formalização das responsabilidades dos agentes envolvidos em cada fase da contratação. A medida busca reduzir a dissociação observada entre as atribuições formalmente estabelecidas e a execução prática das atividades administrativas, fortalecendo a governança das contratações públicas e promovendo maior clareza quanto às competências de cada participante do processo.

A operacionalização do modelo deverá ser complementada pela elaboração de manual interno simplificado, contendo orientações sobre os procedimentos adotados, os documentos exigidos e as responsabilidades dos agentes envolvidos. Além de servir como instrumento de consulta permanente, o manual contribuirá para a disseminação do conhecimento organizacional e para a capacitação de novos servidores, reduzindo a dependência de conhecimentos concentrados em indivíduos específicos.

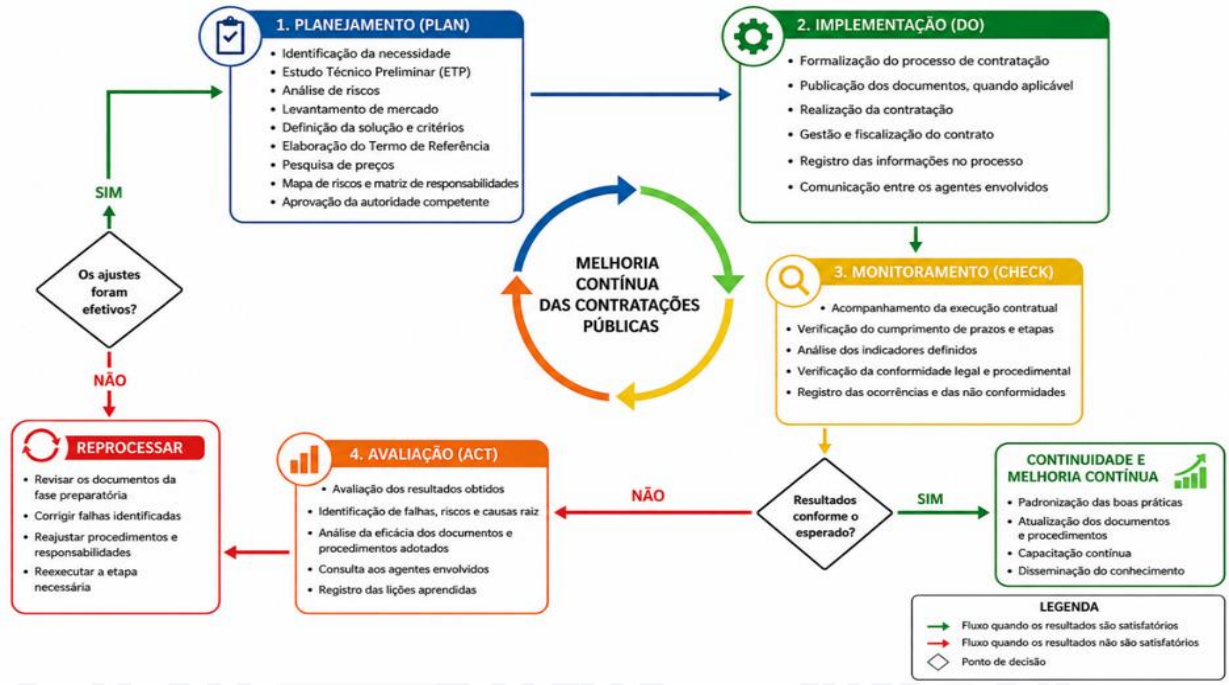
Os instrumentos propostos também desempenham papel estratégico na gestão do conhecimento institucional. A formalização dos fluxos procedimentais, dos modelos documentais, do *checklist* e do manual interno permite que conhecimentos anteriormente concentrados na experiência individual de determinados servidores sejam sistematizados, registrados e compartilhados entre os diversos agentes envolvidos nas contratações públicas. Esse processo favorece a transformação do conhecimento tácito em conhecimento organizacional, reduzindo a dependência de indivíduos específicos e proporcionando maior continuidade administrativa, especialmente diante da rotatividade de servidores ou alterações na estrutura organizacional. Além disso, esses instrumentos constituem importante mecanismo de apoio à capacitação de novos agentes públicos, contribuindo para a consolidação de uma cultura institucional orientada ao planejamento, à padronização dos procedimentos e à melhoria contínua da gestão das contratações públicas.

Outro aspecto relevante da proposta refere-se ao fortalecimento gradual da autonomia institucional da Câmara de Vereadores de Taió. Embora o assessoramento técnico especializado continue desempenhando papel importante, especialmente em contratações de maior complexidade ou que demandem conhecimentos altamente específicos, a implementação dos instrumentos propostos contribui para que competências relacionadas às rotinas ordinárias da fase preparatória sejam progressivamente internalizadas pela instituição. A utilização de fluxos procedimentais padronizados, modelos documentais, listas de verificação e manual interno proporciona maior segurança aos servidores na condução das etapas iniciais do processo de contratação, reduzindo a dependência de orientações externas para atividades de natureza recorrente.

Nesse contexto, a internalização do conhecimento não deve ser compreendida como substituição do assessoramento especializado, mas como estratégia de fortalecimento das capacidades institucionais. A consolidação de procedimentos padronizados e a disseminação do conhecimento técnico entre os servidores favorecem a construção de uma estrutura administrativa mais autônoma, capaz de conduzir, com maior independência, as atividades rotineiras relacionadas ao planejamento das contratações públicas. Por sua vez, o assessoramento externo tende a concentrar sua atuação em demandas excepcionais, questões de elevada complexidade técnica ou situações que exijam conhecimentos especializados, agregando maior valor estratégico ao processo de contratação.

Dessa forma, a Figura 2 apresenta, de forma sintética, o fluxo procedimental proposto para a fase preparatória das contratações públicas no âmbito da Câmara de Vereadores de Taió. A proposta busca estabelecer um modelo de atuação pautado na complementaridade entre o desenvolvimento das capacidades internas e o apoio técnico especializado.

Figura 2 - Fluxo procedimental da fase preparatória das contratações públicas com mecanismos de melhoria contínua (PDCA)



Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

Com a finalidade de evidenciar a relação entre os desafios identificados no diagnóstico institucional, os instrumentos propostos e os resultados pretendidos, apresenta-se o Quadro 1. O quadro sintetiza os principais problemas observados na realidade investigada, relacionando-os às soluções propostas no modelo de intervenção e aos impactos esperados com sua implementação. Dessa forma, busca-se demonstrar de maneira objetiva como cada instrumento desenvolvido contribui para o fortalecimento da fase preparatória das contratações públicas, favorecendo a padronização dos procedimentos, a gestão do conhecimento, a ampliação da capacidade institucional e a consolidação de práticas organizacionais voltadas ao planejamento e à governança.

Quadro 1 – Relação entre o diagnóstico institucional, a proposta de intervenção e as melhorias esperadas

Diagnóstico identificado	Instrumento proposto	Melhoria esperada
Ausência de fluxo formal para a fase preparatória.	Fluxo procedimental padronizado da fase preparatória.	Padronização das etapas, maior organização e previsibilidade dos processos.
Baixa padronização documental.	Modelos institucionais de Documento de Formalização da Demanda, Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência e demais documentos.	Uniformização da instrução processual e redução de inconsistências documentais.
Concentração do conhecimento em poucos servidores.	Manual interno simplificado e modelos padronizados.	Transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, facilitando a capacitação e a continuidade administrativa.
Dependência recorrente de assessoramento especializado.	Definição clara das responsabilidades dos agentes e utilização de instrumentos padronizados.	Maior autonomia institucional para condução das etapas rotineiras da fase preparatória.
Ausência de mecanismo de conferência dos processos.	*Checklist* de verificação da fase preparatória	Redução de falhas, retrabalho e devoluções para correção documental

Dificuldade de consolidação da cultura de planejamento.	Implementação integrada do modelo procedimental (PDCA).	Fortalecimento da governança, institucionalização do planejamento e melhoria contínua das contratações.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

A adoção integrada dos instrumentos propostos evidencia que a efetividade da fase preparatória das contratações públicas não depende apenas da observância das exigências legais, mas da consolidação de práticas organizacionais capazes de fortalecer o planejamento, a governança e a gestão do conhecimento no âmbito institucional. Embora a proposta ainda não tenha sido implementada, sua estrutura demonstra potencial para aperfeiçoar os procedimentos internos da Câmara de Vereadores de Taió, reduzindo fragilidades identificadas no diagnóstico e promovendo maior eficiência na condução das contratações públicas.

5.3 Resultados esperados da implementação da proposta

O primeiro resultado esperado consiste no fortalecimento da cultura de planejamento das contratações públicas. A formalização de procedimentos, a definição de etapas previamente estabelecidas e a utilização de instrumentos padronizados tendem a estimular a incorporação do planejamento às rotinas administrativas da instituição, reduzindo a lógica reativa frequentemente associada ao atendimento de demandas urgentes e favorecendo uma atuação mais preventiva e organizada.

Também se espera maior padronização dos procedimentos relacionados à fase preparatória, previamente definidos contribuirá para a uniformização das práticas administrativas, reduzindo divergências na elaboração dos documentos e proporcionando maior consistência à instrução dos processos de contratação.

Outro resultado esperado refere-se à redução da dependência do conhecimento individual dos servidores. Conforme identificado no diagnóstico, parte significativa das atividades relacionadas às contratações públicas encontra-se concentrada em número reduzido de agentes. A institucionalização dos procedimentos e a formalização das rotinas administrativas permitirão que o conhecimento atualmente concentrado em indivíduos específicos seja gradualmente incorporado ao patrimônio organizacional da instituição, reduzindo riscos associados à substituição ou afastamento de servidores.

A proposta também tende a contribuir para o fortalecimento da governança das contratações públicas. A definição clara das responsabilidades dos agentes envolvidos em cada etapa do processo favorecerá maior transparência na tomada de decisões, ampliará a previsibilidade dos procedimentos e reduzirá situações de sobreposição ou indefinição de competências. Como consequência, espera-se maior alinhamento entre a estrutura formal instituída pela Lei nº 14.133/2021 e a execução prática das atividades relacionadas às contratações públicas.

Sob a perspectiva da eficiência administrativa, a adoção dos instrumentos propostos possui potencial para reduzir retrabalho, minimizar falhas de instrução processual e otimizar o tempo despendido na elaboração e conferência dos documentos da fase preparatória. A existência de parâmetros previamente definidos tende a simplificar a condução dos procedimentos, proporcionando maior agilidade às atividades administrativas sem comprometer a observância das exigências legais.

A proposta também apresenta potencial para ampliar a segurança jurídica dos processos de contratação. A utilização de procedimentos padronizados e mecanismos de controle previamente estabelecidos favorece o atendimento das exigências previstas na Lei nº 14.133/2021, reduzindo o risco de inconsistências documentais, impropriedades procedimentais e questionamentos por parte dos órgãos de controle.

Por fim, espera-se que a implementação do modelo contribua para o fortalecimento das capacidades institucionais da Câmara de Vereadores de Taió, criando condições mais favoráveis para a consolidação da fase preparatória das contratações públicas como instrumento efetivo de planejamento, governança e gestão administrativa.

5.4 Indicadores para acompanhamento da implementação da proposta

A efetividade da proposta apresentada poderá ser acompanhada por meio da utilização de indicadores de desempenho capazes de mensurar os impactos decorrentes da implementação dos instrumentos sugeridos. Nesse contexto, propõe-se a utilização dos indicadores apresentados no Quadro 2. A definição de métricas objetivas permite avaliar o grau de institucionalização da fase preparatória, identificar oportunidades de melhoria e subsidiar o aperfeiçoamento contínuo dos procedimentos internos, em consonância com a lógica de melhoria contínua representada pelo ciclo PDCA adotado neste estudo.

Quadro 2 – Indicadores para acompanhamento da implementação da proposta

Indicador	Forma de aferição	Resultado esperado
Tempo médio da fase preparatória.	Dias transcorridos entre a formalização da demanda e a autorização da fase preparatória.	Redução gradual do tempo de tramitação sem prejuízo da qualidade da instrução processual.
Índice de devoluções para correção documental.	Número de processos devolvidos para complementação documental.	Redução das inconsistências documentais e do retrabalho.
Utilização do *checklist*.	Percentual de processos instruídos com *checklist* integralmente preenchido.	Maior padronização e controle das etapas da fase preparatória.
Utilização dos modelos padronizados.	Percentual de processos elaborados com os modelos institucionais padronizados.	Uniformização dos documentos e maior segurança jurídica.
Capacitação dos servidores.	Número de servidores capacitados ou atualizados sobre a Lei nº 14.133/2021.	Fortalecimento das capacidades institucionais.
Dependência de assessoramento externo.	Percentual de documentos elaborados exclusivamente por servidores da Câmara.	Ampliação gradual da autonomia institucional.
Conformidade processual.	Percentual de processos sem apontamentos jurídicos relevantes na fase preparatória.	Maior qualidade da instrução processual.
Satisfação dos usuários internos.	Avaliação periódica dos servidores responsáveis pela utilização dos instrumentos propostos.	Aperfeiçoamento contínuo dos procedimentos administrativos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A utilização desses indicadores permitirá acompanhar a evolução da implementação da proposta, fornecendo informações objetivas para a avaliação de sua efetividade e para a realização de ajustes sempre que necessários. Além de possibilitar o monitoramento dos resultados alcançados, esses mecanismos contribuem para fortalecer a governança das contratações públicas, estimular a melhoria contínua dos processos administrativos e consolidar uma cultura organizacional orientada ao planejamento, à eficiência e à gestão do conhecimento.

Embora a proposta apresentada tenha sido desenvolvida com base na análise da realidade institucional da Câmara de Vereadores de Taió e fundamentada em referenciais teóricos e boas práticas identificadas por meio do *benchmarking*, sua efetividade dependerá da implementação prática dos instrumentos propostos. Nesse sentido, recomenda-se que, em etapa futura, seja realizada a aplicação piloto do fluxo procedimental, dos modelos documentais, do *checklist* e do manual interno simplificado, permitindo verificar sua aderência às rotinas administrativas da instituição.

Após esse período inicial de utilização, os resultados poderão ser avaliados a partir dos indicadores de desempenho propostos, bem como mediante a percepção dos servidores diretamente envolvidos na condução dos processos de contratação. Essa avaliação permitirá identificar eventuais necessidades de aperfeiçoamento dos instrumentos desenvolvidos, contribuindo para sua adequação às particularidades da organização e para a consolidação de uma cultura institucional voltada ao planejamento, à melhoria contínua e ao fortalecimento da governança das contratações públicas.

6. Conclusão e Contribuições

A experiência analisada demonstra que os desafios enfrentados por organizações públicas de pequeno porte na implementação da Lei nº 14.133/2021 não decorrem, necessariamente, da ausência de recursos financeiros ou de estruturas administrativas complexas, mas da capacidade de transformar conhecimento técnico em processos organizacionais permanentes. Nesse contexto, a consolidação da fase preparatória como instrumento de governança representa importante oportunidade de fortalecimento institucional, apta a produzir resultados que transcendem a esfera das contratações públicas e alcançam a própria capacidade administrativa do Poder Legislativo Municipal.

Como contribuição prática, o estudo oferece instrumentos passíveis de implementação imediata, compatíveis com sua realidade administrativa. Sob perspectiva mais ampla, os resultados obtidos também podem servir de referência para outras organizações públicas de pequeno porte que enfrentem desafios semelhantes na implementação da fase preparatória das contratações públicas, especialmente no âmbito do Poder Legislativo Municipal.

Por fim, reconhece-se que a pesquisa foi desenvolvida a partir da realidade específica de uma única organização, circunstância que limita a generalização de seus resultados. Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos comparativos envolvendo diferentes órgãos públicos e a avaliação dos resultados decorrentes da efetiva implementação das medidas propostas, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão das contratações públicas em organizações de pequeno porte.

Referências

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm?. Acesso em: 15 jun. 2026.

BRASIL. Ministério das Comunicações. **Manual de contratações: módulo 1 – planejamento e fase interna.** Brasília, DF: Ministério das Comunicações, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/mcom/pt-br/acesso-a-informacao/licitacoes-e-contratos-1/20251008_ManualDeContratacoes.pdf. Acesso em: 15 jun. 2026.

CÂMARA DE VEREADORES DE TAIÓ. **Câmara de Vereadores de Taió**. Taió, SC: Câmara de Vereadores de Taió. Disponível em: https://www.taio.sc.leg.br/. Acesso em: 15 jun. 2026.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa.** Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.15. ISBN 9786559770496. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/. Acesso em: 13 jun. 2026.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.26. ISBN 9788597020991. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/. Acesso em: 13 jun. 2026.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha C. (org.). **Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas.** Brasília: Ipea, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Taió (SC): Cidades e Estados**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sc/taio.html?. Acesso em: 15 jun. 2026.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 16. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2025. E-book. ISBN 9788530996345. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788530996345/ Acesso em: 31 maio 2026.

PARÁ. Procuradoria-Geral do Estado. **Manual de fase preparatória da contratação pública**. 2. ed. rev. e ampl. Belém: PGE-PA, 2023. Disponível em: https://www.pge.pa.gov.br. Acesso em: 15 jun. 2026.

PARÁ. Procuradoria-Geral do Estado. **Manual de fase preparatória e dispensa eletrônica**. Belém: PGE-PA, 2023. Disponível em: https://www.compraspara.pa.gov.br/sites/default/files/Manual.pdf. Acesso em: 15 jun. 2026.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter A. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559773626. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773626. Acesso em: 31 maio 2026.

SOUZA, Celina. **Capacidades estatais: interface entre disciplinas e mensuração**. In: GOMIDE, Alexandre de Ávila; MARENCO, André (org.). Capacidades estatais: avanços e tendências. Brasília: ENAP, 2024. p. 8.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. E-book. ISBN 9788582603079. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582603079. Acesso em: 31 maio 2026.

YIN, Robert K. **Estudo de caso.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582602324/. Acesso em: 13 jun. 2026.