ÁREA TEMÁTICA: Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

DISPENSA DE LICITAÇÃO EM RAZÃO DO VALOR COM COTAÇÃO ELETRÔNICA: POSSIBILIDADE DE UTILIZAÇÃO PELA DEFENSORIA PÚBLICA DE SANTA CATARINA

Resumo: Este Produto Técnico-Tecnológico (PTT) apresenta o relatório técnico conclusivo de uma ação de pesquisa realizada junto à Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina (DPE/SC), especificamente no procedimento de contratação direta por dispensa de licitação em razão do valor. Identificou-se que o órgão executa o processo pelo método tradicional de consulta direta a fornecedores, prática que se mostrou menos eficiente economicamente e menos transparente em comparação ao modelo de cotação eletrônica. Diante dessa demanda, a proposta aqui relatada apresenta um fluxo de processo para a aplicação da dispensa de licitação com cotação eletrônica na DPE/SC, estruturado a partir de um benchmarking com a Universidade do Estado de Santa Catarina e com o Departamento Estadual de Trânsito de Santa Catarina. Foram utilizadas técnicas de pesquisa documental, observação e a aplicação de entrevistas semiestruturadas com servidores dos setores de compras das três instituições. Os resultados indicaram que, embora a cotação eletrônica tenha proporcionado maior competitividade, transparência e redução real nos preços finais contratados nos órgãos entrevistados, a modalidade também acarretou maior onerosidade operacional e morosidade no tempo de execução processual. Verificou-se ainda que as contratações da DPE/SC apresentam valores reduzidos e que o quadro de pessoal técnico da Gerência de Contratos é limitado para absorver o novo volume de atividades. Como proposta de intervenção, desenvolveu-se um fluxo de processo que observou a realidade da DPE/SC e concluiu-se que, para a realidade atual do órgão, não se recomenda a utilização da dispensa de licitação com cotação eletrônica.

Palavras-chave: Dispensa de Licitação. Cotação Eletrônica. Defensoria Pública. WebLIC.

Abstract
This Technical-Technological Product (PTT) presents the conclusive technical report of a research action carried out with the Public Defender's Office of the State of Santa Catarina (DPE/SC), specifically regarding the direct contracting procedure through bidding exemption due to value. It was identified that the institution executes the process using the traditional method of direct consultation with suppliers, a practice that proved to be less economically efficient and less transparent compared to the electronic quotation model. In view of this demand, the proposal reported here presents a process flow for the application of bidding exemption with electronic quotation in the DPE/SC, structured based on benchmarking with the State University of Santa Catarina and the State Department of Transportation of Santa Catarina. Documentary research techniques, observation, and the application of semi-structured interviews with civil servants from the purchasing sectors of the three institutions were used. The results indicated that, although electronic quotation provided greater competitiveness, transparency, and a real reduction in final contracted prices in the interviewed institutions, this modality also led to a higher operational burden and slower process execution times. It was also found that DPE/SC's procurements present reduced values and that the technical staff of the Contract Management is

limited to absorb the new volume of activities. As an intervention proposal, a process flow was developed that observed the reality of the DPE/SC, and it was concluded that, for the institution's current reality, the use of bidding exemption with electronic quotation is not recommended.

Keywords: Bid Waiver. Electronic Bidding. Public Defender's Office. WebLIC.

1. Introdução

O objeto do presente Produto Técnico-Tecnológico (PTT), estruturado no formato de relatório técnico conclusivo, é o estudo sobre a possibilidade de dispensa de licitação fundamentada no valor, conforme prevê o art. 75, inciso II, da Lei nº 14.133/2021, para a Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina (DPE/SC). Atualmente, o valor máximo para essa modalidade de contratação direta é definido pelo Decreto nº 12.807, de 29 de dezembro de 2025, sendo de R$ 65.492,11 (sessenta e cinco mil quatrocentos e noventa e dois reais e onze centavos) para a aquisição de bens e serviços comuns (Brasil, 2025). A dispensa de licitação em razão do valor consiste em uma das principais formas pelas quais a Administração Pública realiza aquisições de pequeno vulto de maneira rápida, evitando que o custo administrativo do processo licitatório supere o próprio valor do objeto contratado, o que frustraria a realização adequada das funções estatais (Brasil, 2021; Justen Filho, 2025).

A partir desse contexto, a situação-problema (demanda) aqui apresentada gira em torno da maneira como a DPE/SC realiza a dispensa de licitação em razão do valor e como esse procedimento pode ser aprimorado com base na forma como o processo é executado em outros órgãos do estado de Santa Catarina. Atualmente, a DPE/SC realiza dispensas de licitação pelo método tradicional de consulta direta a fornecedores, solicitando três orçamentos e contratando o que possuir o menor valor. Tal prática revela-se menos eficiente economicamente do que a cotação eletrônica. Enquanto o modelo atual limita a concorrência aos fornecedores consultados diretamente, a cotação eletrônica amplia a disputa, permitindo lances sucessivos e reduzindo os custos para o Estado (Brasil, 2001).

Embora o processo realizado hoje pela DPE/SC cumpra os requisitos legais, surge como alternativa a realização do processo a partir do modelo de cotação eletrônica, regulamentada e realizada no âmbito federal e por órgãos e entidades administrativas de Santa Catarina, como a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e o Departamento Estadual de Trânsito de Santa Catarina (DETRAN/SC), por meio do sistema WebLIC.

A demanda da DPE/SC é vista como a base para a proposta de intervenção apresentada neste PTT e eventual implementação do modelo de cotação eletrônica. Nesse sentido, o objetivo deste relatório é apresentar um fluxo de processo para a DPE/SC, a partir de benchmarking com outros órgãos que já utilizam o sistema WebLIC para, assim, estruturar uma proposta adaptada à realidade da Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina.

A análise expõe como o modelo de dispensa de licitação com cotação eletrônica afeta positiva ou negativamente a organização, verificando e analisando índices previstos na literatura e na prática dos órgãos, como redução de gastos, aumento na transparência e democratização de informações, mitigação do risco de irregularidades, celeridade e accountability, contrapostos a seus aspectos negativos, tais como morosidade operacional por conta do rito processual mais longo, maior

onerosidade de esforço de trabalho para o limitado quadro de servidores e a possibilidade de sessões desertas ou fracassadas (Brasil, 2019; Dickow; Senna, 2023).

2. Normativas utilizadas para o desenvolvimento da proposta

Em 1º de abril de 2021, foi sancionada a Lei nº 14.133, denominada Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, revogando gradualmente sua antecessora, a Lei nº 8.666/1993. A nova legislação trouxe importantes inovações, consolidando práticas modernas de gestão, instrumentos auxiliares e mantendo as hipóteses de contratação direta. Esse processo, regulamentado no art. 72 da referida lei, estabelece de forma rigorosa os requisitos de instrução processual, tais como a formalização de demanda, estimativa de valor, pareceres jurídicos e demonstração da compatibilidade orçamentária (Brasil, 2021). Justen Filho (2025) esclarece que a Nova Lei de Licitações buscou romper com as burocracias puramente formais impostas pela legislação anterior, atribuindo uma margem maior de autonomia para a modelagem das licitações e incorporando formalmente as garantias inerentes ao devido processo legal, como a segregação de funções e o impedimento à atuação em conflito de interesses.

O Art. 23 da Lei nº 14.133/2021 regulamenta de forma detalhada o procedimento de estimativa do valor das contratações públicas, exigindo a compatibilidade dos preços com os parâmetros de mercado e considerando a escala e as especificidades locais. Para a aquisição de bens e contratação de serviços comuns, o preço estimado deve ser obtido por meio de uma combinação de parâmetros, tais como dados de painéis públicos (como o Painel de Preços), o Portal Nacional de Contras Públicas (PNCP), contratações similares anteriores, pesquisas especializadas e, de forma complementar, cotações diretas com, no mínimo, três fornecedores. A dispensa de licitação em razão do valor, capitulada no art. 75, inciso II, representa um instrumento ágil para contratações de pequeno vulto, fixada atualmente em R$ 65.492,11 pelo Decreto nº 12.807/2025, de modo a evitar que o rito ordinário de licitação frustre a celeridade e a economicidade do ato administrativo (Justen Filho, 2025).

A regulamentação da cotação eletrônica na esfera federal remonta à Portaria nº 306/2001 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, visando ampliar a transparência e reduzir custos. Com o advento da Lei nº 14.133/2021, o procedimento foi consolidado no âmbito federal pela Instrução Normativa SEGES/ME nº 67/2021. No Estado de Santa Catarina, a regulamentação deu-se por meio do Decreto Estadual nº 30, de 17 de fevereiro de 2023, que instituiu o Sistema de Dispensa Eletrônica para a Administração Pública estadual direta, autárquica e fundacional, a ser operado prioritariamente pelo sistema informatizado WebLIC, desenvolvido pelo Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina para a Secretaria de Estado da Administração. O WebLIC atua como uma ferramenta integrada ao Sistema de Gestão Fazendária (SIGEF) para pré-empenho de despesas, e ao sistema e-Sfinge do Tribunal de Contas do Estado (TCE/SC) para fins de fiscalização e auditoria em tempo real.

Conforme estabelecido pelo Decreto nº 30/2023, o rito da dispensa eletrônica exige que, após a instrução interna do processo (incluindo termo de referência, pesquisa detalhada de preços e reserva orçamentária), seja publicado um aviso de contratação direta contendo o edital simplificado, garantindo publicidade no Diário Oficial do Estado (DOE) e inserção automática no PNCP. Abre-se, então, uma sessão

pública virtual de lances sucessivos, na qual os fornecedores competem em tempo real, reduzindo os preços propostos a partir do valor máximo aceitável definido pela administração. Encerrada a disputa, classifica-se o menor preço e procede-se à análise documental de habilitação jurídica, técnica e fiscal do vencedor antes da homologação e contratação.

3. Estudos Teóricos-Empíricos sobre Cotação Eletrônica

A literatura sobre dispensa de licitação com cotação eletrônica mostrou-se escassa, conforme buscas no início de 2026. Levantamentos na SciELO não retornaram artigos sobre o tema; na base da ANPAD (Spell), localizou-se Vieira, Andrade e Ferreira (2018); no portal de periódicos da CAPES, esse mesmo estudo e o de Reis, Oliveira e Fraga (2018). No Google Acadêmico, localizou-se ainda o estudo de Dickow e Senna (2023), publicado em anais de evento. A essas fontes somaram-se um estudo institucional do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2025) e as orientações do Tribunal de Contas da União (2010). Ressalta-se que, à exceção do estudo do TJ/SC, nenhuma dessas fontes trata do tema sob a ótica da atual Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021).

Vieira, Andrade e Ferreira (2018), em estudo longitudinal (2010 a 2015) em uma empresa pública de Minas Gerais, constataram que a cotação eletrônica gerou economias de recursos expressivas, registrando reduções médias anuais em relação aos valores de referência de 10,64% (2010), 15,32% (2011), 21,20% (2012) e flutuações subsequentes, chegando a 46% de economia em itens padronizados (como cartuchos de tinta). No entanto, o tempo de execução processual mostrou-se altamente instável, variando de três dias para serviços simples a 233 dias para serviços mais complexos. Além disso, a eficácia foi limitada pela ocorrência de 37 sessões desertas e 12 fracassadas em uma amostra de 121 processos, explicada pela atratividade reduzida de baixos valores de contratação para fornecedores distantes da sede.

Por sua vez, Reis, Oliveira e Fraga (2018) analisaram o locus da EMBRAPA/CNPMF (BA) de 2009 a 2016. Os autores comprovaram um ganho substancial de competitividade no modelo eletrônico: enquanto o rito tradicional limitava a participação a menos de seis fornecedores, a dispensa eletrônica obteve médias superiores a seis, atingindo picos de até 12 participantes por processo. Em relação à tempestividade, constatou-se que a morosidade inicial decresceu sensivelmente a partir de 2013 em decorrência da curva de aprendizado acumulada pelos servidores. Na dimensão de economicidade, a cotação eletrônica mostrou-se superior ao modelo tradicional na maioria dos anos analisados, com economia média consolidada superior a 10% do preço estimado de referência.

Em estudo no âmbito militar do Exército Brasileiro, Dickow e Senna (2023) compararam os processos pré e pós-implementação da cotação eletrônica (2019 vs. 2020). Verificou-se uma redução considerável de preços (como 87,23% em refletores LED e 70,97% em tintas de impressão), reforçando o papel da etapa competitiva de lances. Contudo, os autores destacaram que a modalidade eletrônica introduziu maior morosidade global decorrente da obrigatoriedade do rito de disputa, exigindo maior tempo operacional se comparado ao envio direto e célere de orçamentos no modelo tradicional. Esse trade-off entre economia financeira e tempo administrativo de processamento também foi o foco do estudo de viabilidade promovido pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJ/SC) em 2024-2025 (Santa Catarina, 2025).

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina (2025) avaliou as dispensas eletrônicas homologadas em 2024 (77 processos: 62 exitosos e 15 mal sucedidas), apurando desconto médio de 17,46% frente ao preço de referência, mas concluiu que a modalidade não era vantajosa: custo médio de R$ 3.586,93 e 23 horas de trabalho da Diretoria de Material e Patrimônio por dispensa eletrônica, contra cerca de R$ 258,64 e duas horas na tradicional (considerando os valores/hora da Seção de Aquisição Direta, da Divisão de Licitações e dos pregoeiros). Em 27 pares de processos comparáveis, a dispensa tradicional foi mais célere em 22 casos (18 dias de vantagem média), e a eletrônica em apenas cinco (três dias de vantagem). Diante disso, o TJ/SC passou a exigir a modalidade eletrônica apenas para contratações acima de 80% do teto legal do art. 75, II.

3. Metodologia

A pesquisa realizada para que fosse possível a elaboração de uma proposta de intervenção para a demanda da DPE/SC classifica-se como aplicada, pois busca solucionar um problema prático específico, gerando conhecimento diretamente utilizável para a implementação da dispensa de licitação com cotação eletrônica em um contexto real da Administração Pública, contribuindo com princípios da Lei nº 14.133/2021 e da Constituição Federal. Quanto ao tipo, é exploratória – adequada a um tema ainda pouco estudado no âmbito de Santa Catarina – e de abordagem qualitativa, voltada a compreender percepções, opiniões e vivências dos participantes. O delineamento é de estudo de caso, com foco na DPE/SC, estratégia adequada para investigar um fenômeno atual em seu contexto real, especialmente quando os motivos da não utilização do sistema não estão explícitos.

As técnicas de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas, observação e pesquisa documental (regimento interno, leis, fluxos de processos e outros documentos institucionais), combinação que confere maior validade e confiabilidade aos achados. Foram entrevistados: um servidor da Gerência de Contratos da DPE/SC, uma servidora do setor de compras da UDESC e uma servidora do setor de compras do DETRAN/SC – os dois últimos órgãos já adotantes da dispensa eletrônica desde o Decreto nº 30/2023. Os fluxos e checklists levantados nas entrevistas foram sistematizados em quadros, por se tratarem de processos extensos.

Para a análise dos dados, utilizou-se a matriz de análise apresentada no Quadro 1, estruturada em duas dimensões (dispensa de licitação com cotação eletrônica e dispensa de licitação tradicional), desdobradas em categorias extraídas do referencial teórico-empírico, permitindo observar como os componentes empíricos se manifestam ao longo das três entrevistas.

Quadro 1 – Matriz de análise

Dimensão	Categorias	Componentes empíricos
Dispensa de licitação com cotação eletrônica	Eficiência	Variação conforme o tipo de item/serviço; racionalização e padronização de procedimentos; uso de ferramentas digitais automatizadas.
	Economicidade	Preços menores que o preço de referência; possibilidade de negociação; valores mais compatíveis com o mercado.
	Onerosidade	Mais esforço técnico; mais cara por ser mais demorada.
	Efetividade	Sessões desertas ou fracassadas; risco de o processo não atingir sua finalidade.
	Competitividade	Mais fornecedores participam; mais lances são efetuados.
	Transparência	Dados armazenados em sites próprios; ausência de superfaturamento e de favorecimento.

	Accountability	Vários fornecedores participam ativamente; possibilidade de recursos; identificação do vencedor; mais espaço para fiscalização e compliance.
Dispensa de licitação tradicional	Eficiência	Processo menos demorado, sem fase de lances; flui mais rápido em urgências; objetivo é atingido mais rapidamente.
	Economicidade	Exige menos esforço técnico; mais barata por ser mais rápida.
	Onerosidade	Fornecedor tem liberdade para ofertar preços mais altos; não há disputa entre fornecedores.
	Efetividade	Chance mínima de o processo não ser concluído; objetivo atingido recorrentemente.
	Escassez de participantes / Opacidade	Poucos fornecedores participam; falta de clareza sobre o processo; acesso dificultoso; accountability prejudicada; sem espaço próprio para recursos.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

A inteligência artificial (Gemini, Google) foi utilizada de forma pontual para reestruturação textual e coesão de frases e parágrafos, buscando um estudo mais refinado, sem substituir a autoria, o raciocínio ou a integridade da pesquisa.

4. Contexto e Caracterização da Organização

A Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos dos necessitados. No entanto, o histórico de sua instituição no Estado de Santa Catarina seguiu uma trajetória peculiar e tardia se comparada aos demais entes federativos.

Originalmente, a redação do art. 104 da Constituição Estadual de 1989 estabelecia que a assistência jurídica aos necessitados seria prestada de forma híbrida pela chamada Defensoria Dativa e Assistência Judiciária Gratuita, organizada e gerida pela Ordem dos Advogados do Brasil – Seção de Santa Catarina (OAB/SC). Esse modelo alternativo foi objeto de forte contestação constitucional perante o Supremo Tribunal Federal (STF) que acabou por declarar inconstitucional o estado de Santa Catarina oferecer unicamente o modelo dativo, apontando-se como uma ofensa grave à Constituição da República.

Em cumprimento à decisão judicial, em 2012, o estado de Santa Catarina instituiu oficialmente a Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina (DPE/SC). Atualmente, o órgão opera sob um modelo híbrido residual: embora a DPE/SC esteja formalmente estabelecida, sua estrutura física e de pessoal encontra-se presente em apenas 26 das 112 comarcas catarinenses, dependendo da atuação suplementar de advogados dativos nas comarcas desassistidas.

A estrutura administrativa interna da DPE/SC é gerida pela Diretoria Administrativa (DIAD). Entre os órgãos auxiliares de suporte administrativo, destaca-se a Gerência de Contratos (GECON), responsável por instruir processos licitatórios, gerenciar as dispensas de licitação e coordenar as contratações do órgão, operando com um quadro técnico de servidores limitado para suportar novas cargas de trabalho operacionais, conforme será caracterizado na seção seguinte.

5. Descrição ampliada da Situação-Problema

A situação-problema identificada na DPE/SC reside no método de execução das dispensas de licitação fundamentadas no valor (art. 75, inciso II, da Lei nº 14.133/2021). Atualmente, o órgão executa essas contratações diretas por meio do procedimento tradicional manual, caracterizado pela consulta direta ao mercado realizada pelos próprios setores requisitantes (tais como a Gerência de Apoio ao Judiciário - GEAJU e a Gerência de Tecnologia da Informação - GETI) para obtenção de, no mínimo, três orçamentos válidos de fornecedores distintos.

Conforme estabelecido pelas normativas internas da Instituição, em especial a Resolução CSDPESC nº 130/2024, os processos de dispensa por valor são dispensados da elaboração obrigatória de Estudo Técnico Preliminar (ETP) e de Termo de Referência (TR), desde que o Documento de Formalização de Demanda (DFD) contenha elementos suficientes para caracterizar o objeto. No entanto, na prática, o processo envolve uma cadeia sequencial de tramitações manuais e validações documentais que perpassam diversos setores internos da Defensoria até a contratação e o pagamento do fornecedor. O fluxo atual de compras do órgão está sistematizado no Quadro 2, detalhando os setores envolvidos e seus respectivos procedimentos.

Quadro 2 – Fluxo do Processo da Dispensa de Licitação Tradicional na DPE/SC

Setor Responsável	Documentos e Procedimentos Executados
Setor Requisitante (GEAJU, GETI etc.)	Elaboração do DFD e formulário de contratação direta. Obtenção de, no mínimo, três orçamentos válidos (com CNPJ, endereço, assinatura e e-mails de solicitação). Juntada de certidões de habilitação da empresa de menor preço (CNPJ, CNDs fiscal, FGTS, trabalhista, falência e sanções). Emissão de memorando inicial de envio.
Diretoria Administrativa (DIAD)	Emissão de despacho de autorização contendo pedido de publicação de aviso de intenção de dispensa de licitação ou justificativa para a não publicação.
Gerência De Contratos (GECON)	Análise preliminar de legalidade. Publicação do aviso de intenção de dispensa de licitação no site do órgão. Análise de eventuais propostas recebidas durante o prazo de publicidade. Emissão de certidão de encerramento do prazo.
Gerência De Finanças E Contabilidade (GEFIC)	Verificação de adequação orçamentária e emissão do pré-empenho no SIGEF.
Diretoria De Controle Interno (DCI)	Emissão de parecer técnico especializado (obrigatório se o valor total superar o teto de dispensa do art. 75, incisos I e II da Lei nº 14.133/2021).
Assessoria Jurídica (Assejur)	Análise jurídica processual e emissão do parecer jurídico de conformidade.
Subdefensor Público-Geral	Apreciação final e assinatura da decisão de autorização de dispensa de licitação.
Gerência De Contratos (GECON)	Emissão do Termo de Autorização e extrato de dispensa. Publicação do extrato no DOE. Atualização de dados nos sistemas WebLIC, e-Sfinge, SIGEF e Portal Nacional de Compras Públicas (PNCP).
Gerência De Finanças e Contabilidade (GEFIC)	Geração e emissão da nota de empenho final.
Gerência De Contratos (GECON)	Comunicação formal ao fornecedor vencedor, enviando a nota de empenho e autorizando o fornecimento ou a prestação do serviço.
Setor Requisitante	Recebimento do objeto contratado, ateste da nota fiscal correspondente e encaminhamento do processo para liquidação e pagamento juntamente com a certificação da nota fiscal.
Gerência de Finanças e Contabilidade (GEFIC)	Liquidação e pagamento da nota, inserindo no respectivo processo a ordem bancária.

Fonte: Adaptado com base no Fluxo de Compras da DPE/SC (Defensoria Pública de Santa Catarina, 2024).

Apesar de cumprir as formalidades legais, a situação-problema reside na ineficiência econômica inerente a este modelo tradicional. Por depender exclusivamente da consulta direta a fornecedores locais, a DPE/SC enfrenta sérias dificuldades para obter as três propostas válidas exigidas, o que acarreta lentidão e atrasos na instrução dos processos de compras comuns. Além disso, a falta de disputa real em ambiente público limita drasticamente a competitividade: o fornecedor consultado sabe que concorre com um universo restrito de concorrentes, o que gera preços de contratação finais sensivelmente elevados se comparados aos preços médios de mercado. A publicidade restrita ao site do órgão e ao Instagram resultam em dificuldades de fiscalização reduzem o nível de transparência e accountability dessas contratações.

6. Análise da Situação Problema

Para avaliar se a adoção do modelo de dispensa eletrônica com cotação eletrônica, regulamentada pelo Decreto Estadual nº 30/2023, representa uma alternativa viável para a DPE/SC, procedeu-se à análise das percepções e dados coletados nos órgãos de benchmarking – UDESC e DETRAN/SC – e no estudo de custos promovido pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina (Santa Catarina, 2025).

6.1 Os Resultados da Implementação na UDESC

A servidora entrevistada no setor de compras da UDESC relatou que, após a obrigatoriedade instituída pelo Decreto nº 30/2023, o órgão migrou integralmente para a cotação eletrônica via sistema WebLIC. Sob o prisma da economicidade e competitividade, os resultados são expressivos: a ampliação do número de fornecedores concorrentes de todo o país gerou uma queda acentuada nos preços finais, registrando-se contratações cujos valores finais foram reduzidos à metade do preço de referência estimado. O processo de adaptação foi facilitado pela disponibilização de tutoriais de capacitação online promovidos pela SEA/SC.

Entretanto, a servidora destacou que a celeridade e o esforço administrativo foram gravemente prejudicados. O processo de dispensa, que antes era ágil, tornou-se moroso, adicionando em média de uma semana a 10 dias úteis no tempo de tramitação processual devido à obrigatoriedade de cumprir o rito formal de disputa de lances e adjudicação. Essa mudança exigiu a inclusão de 17 novas atividades no fluxo processual da Coordenadoria de Licitação e Compras da UDESC, conforme detalhado no Quadro 3.

Quadro 3 – Novas Atividades Incluídas na Dispensa Eletrônica da UDESC

SETOR RESPONSÁVEL	NOVAS ATIVIDADES INTEGRADAS AO PROCESSO
Coordenadoria De Licitação E Compras	Encaminhar o processo para a PROJUR para emissão de parecer jurídico preliminar.
Procuradoria Jurídica (Projur)	Emitir parecer jurídico acerca do edital de dispensa e regularidade do processo.
Procuradoria Jurídica (Projur)	Encaminhar o processo à Coordenadoria de Programação Orçamentária.
Coordenadoria De Programação Orçamentária	Juntar o documento emitido no SIGEF a partir do campo 'Listar Nota de Empenho Modalidade Licitação'.
Coordenadoria De Programação Orçamentária	Despachar e validar o saldo na rubrica do SIGEOF (Sistema de Gerenciamento Orçamentário e Financeiro).
Coordenadoria De Programação Orçamentária	Encaminhar o processo de volta para a Coordenadoria de Licitação e Compras.

Coordenadoria De Licitação E Compras	Juntar ao processo o edital de dispensa eletrônica e demais providências correlatas.
Coordenadoria De Licitação E Compras	Solicitar assinatura formal do Diretor Geral no edital.
Diretoria Geral	Assinar o edital de dispensa eletrônica e devolvê-lo à Coordenadoria de Licitação.
Coordenadoria De Licitação E Compras	Cadastrar a dispensa eletrônica no sistema WebLIC estadual.
Coordenadoria De Licitação E Compras	Iniciar a disputa pública com cotação eletrônica na plataforma virtual.
Coordenadoria De Licitação E Compras	Aguardar o horário e prazo formalmente definidos para encerramento das propostas.
Coordenadoria De Licitação E Compras	Realizar a fase de negociação com o fornecedor classificado em primeiro lugar após o encerramento do prazo.
Coordenadoria De Licitação E Compras	Incluir o histórico completo do chat de negociação da cotação eletrônica no processo administrativo.
Coordenadoria De Licitação E Compras	Incluir o relatório oficial de resultado de cotação eletrônica no processo.
Coordenadoria De Licitação E Compras	Anexar todos os documentos de habilitação enviados pelo vencedor (CNDs, atestados de capacidade, certidões).
Coordenadoria De Licitação E Compras	Realizar a abertura formal do empenho.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base em dados de entrevista com a UDESC.

6.2 A Experiência Operacional no DETRAN/SC

Os relatos coletados no DETRAN/SC corroboram os achados da UDESC. A pregoeira entrevistada confirmou a economicidade expressiva da cotação eletrônica, citando o exemplo da aquisição de persianas, arrematadas por quase metade do preço de referência estimado. Por outro lado, o tempo de processamento também se alongou em cerca de dez dias. A servidora destacou “gargalos” críticos no sistema WebLIC de cotações em comparação ao portal de Pregão Eletrônico convencional: a impossibilidade de visualizar se o fornecedor está online no chat de negociações e a ausência de um recurso para 'pausar' ou 'congelar' a contagem de tempo do sistema no caso de necessidade de envio físico de amostras para homologação.

Apesar disso, para assegurar que o rito regulamentar seja estritamente atendido, o DETRAN/SC consolidou um checklist operacional interno com mais de 30 pontos de verificação documentais e sistêmicos, apresentado no Quadro 4. Este checklist evidencia a alta complexidade procedimental introduzida pela nova modalidade.

Quadro 4 – Checklist de Dispensa com Cotação Eletrônica no DETRAN/SC

ATIVIDADES E ITENS DE VERIFICAÇÃO OPERACIONAL NO DETRAN/SC
☐ Verificar se o DFD (ou Documento de Formalização da Demanda - DOD) foi devidamente preenchido e assinado pelo servidor responsável e a chefia imediata.
☐ Verificar se foi elaborado o Estudo Técnico Preliminar (ETP) ou se consta justificativa fundamentada de sua ausência.
☐ Analisar os orçamentos iniciais coletados diretamente com fornecedores, verificando se contêm os campos obrigatórios da IN nº 09/2024 SEA (descrição do objeto, valor unitário/total, CPF/CNPJ, endereço, e-mail, telefone, data de emissão e identificação do responsável).
☐ Verificar se há o Mapa de Risco padrão anexado ou justificativa formal para a sua não elaboração.
☐ Validar a conformidade da Pesquisa de Preços com base nas fontes preferenciais da IN nº 09/2024 SEA, acompanhada da planilha de precificação.

☐ Preencher as informações de Aquisição no sistema WebLIC e enviar para pré-empenho na Gerência de Planejamento (GEPLA).
☐ Analisar se o Termo de Referência (TR) está com o objeto definido de forma clara, precisa e suficiente, contendo as assinaturas devidas.
☐ Verificar a aprovação formal da Dispensa de Licitação emitida pelo Presidente da autarquia.
☐ Cadastrar a Requisição de cotação eletrônica no WebLIC e designar formalmente o Agente de Contratação e a Equipe de Apoio.
☐ Elaborar e anexar no WebLIC o Aviso de Dispensa de Licitação, a minuta do contrato e do Termo de Referência, além das declarações obrigatórias.
☐ Proceder à abertura e acompanhamento da sessão pública de disputa com cotação eletrônica.
☐ Exportar e anexar ao processo administrativo o Relatório de Resultado de Cotação Eletrônica e o Histórico de Chat obtidos no sistema.
☐ Obter a proposta detalhada e readequada do fornecedor vencedor e anexar seus documentos de habilitação (jurídica, técnica, fiscal).
☐ Publicar o resultado da Dispensa de Licitação no DOE e anexar a prévia do SGP-e correspondente.
☐ Emitir e anexar no processo a Declaração de Observância do §1º do art. 75, o Termo de Dispensa, o Termo de Conformidade e o Parecer Referencial da PGE.
☐ Publicar formalmente o ato de Dispensa de Licitação e designar o fiscal e gestor do contrato.
☐ Cadastrar o instrumento contratual no SIGEF e encaminhar para pré-empenho e empenho final na Gerência de Finanças (SEFIN/DIAF).
☐ Abrir processo administrativo de execução vinculado ao processo principal, notificando o fiscal de contrato e enviando os dados contratuais para o e-Sfinge do TCE/SC.
☐ Encaminhar o processo instruído para análise do Controle Interno e sanear eventuais apontamentos antes de proceder ao arquivamento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base em dados de entrevista com o DETRAN/SC.

6.3 O Contexto e as Percepções da GECON na DPE/SC

A análise realizada a partir da entrevista com o servidor da Gerência de Contratos (GECON) da DPE/SC revelou que o órgão se encontra em um cenário fático substancialmente diferente das autarquias analisadas. Inicialmente, o servidor relatou que a equipe técnica da GECON para operacionalizar contratações é extremamente reduzida. A adoção da cotação eletrônica, ao introduzir 17 novas atividades no rito interno e demandar a elaboração obrigatória de ETP, TR e mapa de riscos, geraria uma sobrecarga operacional insustentável, comprometendo gravemente o andamento de outros processos prioritários e licitações ordinárias do órgão.

Outro fator crítico diz respeito ao volume e valor das aquisições da DPE/SC. Por se tratar de um órgão de menor porte administrativo, a maioria absoluta de suas dispensas de licitação por valor apresenta montantes de baixa expressividade financeira. O entrevistado alertou que a submissão de processos de valores muito baixos a uma plataforma eletrônica ampla traria alto risco de sessões desertas (sem fornecedores interessados devido aos custos logísticos de fornecimento) ou fracassadas (pelo descumprimento de formalidades burocráticas por pequenos fornecedores), inviabilizando e atrasando a consecução das atividades finalísticas do órgão.

Por fim, o servidor revelou que o "gatilho" institucional para a modernização das compras na Defensoria Pública não deve ser a adesão da cotação eletrônica nos moldes vistos na UDESC e DETRAN/SC, mas, sim, deixar de lado os sistemas utilizados pelos órgãos contemplados pelo Decreto 30/2023 e passar a utilizar sistemas próprios, podendo se espelhar no TJ/SC e no MPSC que não se vincularam à sistemas do executivo estadual, dando andamento no processo de desvinculação e

autonomia operacional do órgão. Dessa forma, conforme exposto, A DPE/SC planeja migrar seus procedimentos de contratação direta para a plataforma federal Compras.gov, a exemplo do modelo adotado pelo Tribunal de Justiça (TJ/SC) e pelo Ministério Público (MPSC), garantindo maior independência administrativa e tecnológica em relação às secretarias estaduais. Uma transição para o modelo de cotação eletrônica nos moldes do mencionado decreto neste momento representaria retrabalho e desperdício de recursos públicos.

6.4 A Análise Comparativa de Custos: O Estudo do TJ/SC

A decisão da DPE/SC de não utilizar a cotação eletrônica para compras de pequeno valor encontra forte respaldo empírico e econômico no recente estudo de viabilidade técnica promovido pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina em 2024-2025 (Santa Catarina, 2025). O estudo do TJ/SC avaliou 77 dispensas eletrônicas homologadas, comparando-as com 27 dispensas de licitação tradicionais de objetos idênticos. Os resultados demonstraram que o processamento administrativo de uma única dispensa eletrônica exige 23 horas de esforço de trabalho (21 horas despendidas diretamente por pregoeiros) com um custo estimado de processamento de R$ 3.586,93 (Tabela 1). Em contrapartida, o processamento de uma dispensa tradicional exige apenas 2 horas de trabalho técnico, com um custo administrativo de R$ 258,64.

Tabela 1 – Custos Administrativos para Processamento de Dispensa Eletrônica (TJSC)

Setor / Etapa Do Processo	Tempo Despendido (H)	Custo Médio de Hora Técnica
Seção de Aquisição Direta (SAD)	1,5 h	R$ 136,35
Divisão de Licitações (DLI)	0,5 h	R$ 122,29
Pregoeiros / Agentes de Contratação	21,0 h	R$ 3.328,29
Divisão de Materiais e Patrimônio (DMP) - Total	**23,0 h**	**R$ 3.586,93**

Fonte: Adaptado com base nos Estudos do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (Santa Catarina, 2025).

O estudo do TJ/SC revelou ainda que 22 das 27 dispensas tradicionais analisadas foram concluídas em média 18 dias antes das dispensas eletrônicas correspondentes. Além disso, 22,58% das dispensas eletrônicas bem-sucedidas geraram processos secundários complexos decorrentes de descumprimentos de prazos, atrasos na entrega e inadimplemento contratual por fornecedores de fora do estado, exigindo intensa atuação técnico-jurídica. Diante desse cenário de onerosidade, o TJ/SC reestruturou suas normativas internas para condicionar a obrigatoriedade da cotação eletrônica apenas a contratações cujos valores estimados representem mais de 80% do limite legal para a dispensa por valor (ou seja, R$ 52.393,69 à luz do Decreto nº 12.807/2025). Para contratações abaixo desse patamar, a dispensa tradicional manual foi mantida como método principal por ser administrativamente eficiente e célere.

7. Proposta de Intervenção e Recomendações

Como proposta de intervenção decorrente do diagnóstico apresentado anteriormente, elaborou-se o redesenho e a modelagem do fluxo de processo de dispensa de licitação com cotação eletrônica adaptado e aplicável à estrutura organizacional e à realidade administrativa da DPE/SC, caso o órgão opte futuramente pela sua implementação via WebLIC. O fluxo proposto está detalhado no Quadro 5.

Quadro 5 – Fluxo Mapeado da Dispensa por Valor com Cotação Eletrônica na DPE/SC

Setor Responsável	Atividade Requisitada / Etapa De Execução
SETOR REQUISITANTE (GEAJU, GETI etc.)	Atuar o processo administrativo no sistema SGP-e correspondente. Cadastrar o processo na classe e assunto de contratação direta. Elaborar o Documento de Formalização da Demanda (DFD). Elaborar obrigatoriamente o Termo de Referência (TR). Elaborar obrigatoriamente o Estudo Técnico Preliminar (ETP). Elaborar obrigatoriamente o Mapa de Riscos do processo. Realizar a Pesquisa de Preços de mercado para estimativa de despesa (Art. 23). Proceder à revisão dos documentos elaborados. Solicitar anuência de compras à Diretoria Administrativa (DIAD).
Diretoria Administrativa (DIAD)	Realizar a análise do pedido de compras e emitir o despacho de autorização. Encaminhar o processo instruído para a Gerência de Contratos (GECON).
Gerência De Contratos (GECON)	Verificar se todos os documentos de instrução obrigatórios foram anexados e estão em conformidade. Anexar ao processo o documento oficial de instrução de pesquisa de preço. Anexar ato administrativo de designação oficial do Agente de Contratação. Elaborar a minuta do edital simplificado de dispensa eletrônica. Elaborar a minuta de contrato de fornecimento, caso aplicável. Encaminhar o processo instruído para a GEFIC.
Gerência De Finanças E Contabilidade (GEFIC)	Realizar a verificação de adequação orçamentária e anexá-la ao processo. Gerar e emitir a nota de pré-empenho orçamentário no SIGEF. Encaminhar o processo administrativo para a Assessoria Jurídica.
Assessoria Jurídica (ASSEJUR)	Realizar análise formal-jurídica da instrução e emitir o parecer jurídico. Encaminhar o processo à Subdefensoria Pública-Geral.
Subdefensor Público-Geral	Analisar o parecer e assinar a decisão de autorização de abertura da dispensa. Encaminhar o processo de volta à Gerência de Contratos.
Gerência De Contratos (GECON)	Finalizar a edição e adequações do Termo de Referência, se houver. Anexar o Termo de Autorização de abertura de dispensa eletrônica. Cadastrar os dados da dispensa eletrônica no sistema WebLIC estadual. Iniciar oficialmente a sessão de disputa de lances com cotação eletrônica. Aguardar o decurso do prazo e horário previstos no edital para lances. Realizar negociação de preços finais diretamente com o vencedor via chat. Exportar e anexar o relatório oficial de resultado de lances ao processo. Anexar os documentos de habilitação jurídica e fiscal enviados pelo vencedor. Elaborar e anexar o extrato de homologação da dispensa de licitação. Proceder à publicação oficial do extrato de homologação no DOE. Coletar assinaturas e anexar o contrato para publicação oficial, se houver. Atualizar a situação da contratação nos sistemas WebLIC, e-Sfinge, site e PNCP. Encaminhar o processo instruído para a GEFIC.
Gerência De Finanças E Contabilidade (GEFIC)	Emitir e anexar a nota de empenho orçamentário final. Encaminhar o processo finalizado para a GECON.
Gerência De Contratos (GECON)	Proceder à comunicação formal ao fornecedor vencedor, enviando a nota de empenho, ordens de fornecimento e extrato do DOE.

Setor Requisitante	Realizar a fiscalização e acompanhamento da execução contratual. Abrir processo de execução vinculado ao processo principal, se necessário. Acompanhar a entrega do objeto ou a prestação técnica dos serviços. Receber e validar a Nota Fiscal, emitindo a certificação de recebimento. Encaminhar o processo à GEFIC para fins de liquidação e pagamento.
Gerência De Finanças E Contabilidade (GEFIC)	Realizar a liquidação da Nota Fiscal no sistema fazendário. Encaminhar o processo administrativo para registro patrimonial, se houver.
Gerência De Apoio Ao Judiciário (GEAJU/Patrimônio)	Proceder ao tombamento e registro físico-patrimonial do bem adquirido. Anexar comprovante de registro patrimonial no processo administrativo. Encaminhar o processo à GEFIC para pagamento final.
Gerência De Finanças E Contabilidade (GEFIC)	Efetuar o pagamento bancário ao fornecedor credor. Anexar o comprovante de Ordem Bancária no processo administrativo. Encaminhar o processo quitado ao setor requisitante.
Setor Requisitante	Realizar o arquivamento definitivo do processo de compra homologado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), a partir do mapeamento empírico das entrevistas e normativas estaduais.

A análise detida do Quadro 5 demonstra o impacto burocrático e a onerosidade operacional impostos pelo modelo eletrônico. Identificou-se que a Gerência de Contratos (GECON) passaria a assumir 8 novas atividades complexas de cadastro, disputa, acompanhamento de lances, negociação em chat e registro de dados em múltiplos portais. Paralelamente, o Setor Requisitante passaria a assumir 4 novas atividades obrigatórias que antes eram mitigadas pelo rito tradicional: a elaboração formal de Termo de Referência, Estudo Técnico Preliminar e Mapa de Riscos, além de formalizar a pesquisa de preços com base na IN nº 09/2024.

Diante desse diagnóstico, e à luz do referencial teórico-empírico consolidado, a proposta de intervenção deste relatório técnico conclusivo estabelece as seguintes Recomendações Estratégicas para a DPE/SC:

1. Não recomendação da adoção imediata da dispensa de licitação com cotação eletrônica: Para o atual cenário estrutural da Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina, o uso da dispensa por cotação eletrônica via WebLIC não se mostra viável nem benéfico. O custo operacional e administrativo de processamento (estimado em R$ 3.586,93 por processo e 23 horas de trabalho) superaria os ganhos financeiros de desconto em compras de valores reduzidos comuns ao órgão.

2. Fixação de piso de valor mínimo (Floor Limit): Caso o órgão decida implementar a modalidade eletrônica em decorrência de pressões normativas futuras, recomenda-se condicionar o rito de cotação eletrônica exclusivamente a compras cujos valores estimados de referência superem o patamar de 80% do limite legal previsto no art. 75, inciso II da Lei nº 14.133/2021 (atualmente fixado em R$ 52.393,69), nos moldes consolidados pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Compras abaixo desse piso devem permanecer tramitadas pelo método tradicional manual para assegurar celeridade e eficiência administrativa.

3. Reestruturação e ampliação do quadro de pessoal: Qualquer futura implementação do modelo eletrônico requer obrigatoriamente a ampliação prévia do quadro de pessoal técnico da Gerência de Contratos e a designação de, no mínimo,

um pregoeiro dedicado exclusivamente à condução das sessões públicas virtuais e negociações de chat, evitando a sobrecarga de GECON e paralisações processuais.

4. Criação de comissão interna de estudos para transição ao Compras.gov: Recomenda-se a instituição de um grupo de trabalho focado em planejar a desvinculação tecnológica dos sistemas de compras estaduais e preparar a migração da DPE/SC para o sistema federal Compras.gov, alinhando o órgão às melhores práticas de autonomia de gestão do Poder Judiciário e Ministério Público catarinenses.

5. Utilização de canais públicos de capacitação: Indica-se aos servidores e pregoeiros o acompanhamento do canal oficial do YouTube da Diretoria de Gestão de Licitações da SEA/SC para capacitação conceitual e operacional contínua acerca das ferramentas do WebLIC e dispensa eletrônica.

8. Conclusões

Este Produto Técnico-Tecnológico, em formato de relatório técnico conclusivo, foi realizado a partir de uma pesquisa que teve como objetivo, ao final, propor um fluxo de processo adaptado de cotação eletrônica fundamentado em benchmarking interorganizacional para subsidiar a tomada de decisão estratégica na Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina. Ao analisar a viabilidade de implementação do Decreto Estadual nº 30/2023, este estudo preencheu uma lacuna na literatura administrativa, a qual se limita comumente a avaliar os impactos posteriores à implementação de novos sistemas de compras.

A conclusão da investigação aponta para a inviabilidade atual da aplicação irrestrita da dispensa de licitação com cotação eletrônica na DPE/SC. Embora os órgãos de benchmarking tenham reportado economias financeiras expressivas (redução de preços contratuais de até 50% em itens específicos), o processo revelou-se operacionalmente oneroso e moroso, adicionando cerca de dez dias úteis e 17 novas atividades administrativas ao fluxo processual. O respaldo econômico do estudo de custos do TJ/SC confirmou que a cotação eletrônica acarreta um custo de processamento administrativo de R$ 3.586,93 por processo (23 horas de esforço de trabalho técnico), comparado a apenas R$ 258,64 (duas horas de trabalho) do modelo tradicional manual.

Diante das restrições de pessoal e do baixo valor das aquisições da DPE/SC, a implementação integral da dispensa eletrônica inibiria a eficiência administrativa, gerando custos processuais superiores às próprias economias obtidas na compra e elevando o risco de sessões desertas ou fracassadas. A transição faz-se viável apenas se condicionada ao estabelecimento de um piso mínimo de valor para contratações superiores a R$ 52.393,69 (80% do limite legal) e à devida reestruturação de pessoal técnico.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br. Acesso em: 8 nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br. Acesso em: 8 nov. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 12.807, de 29 de dezembro de 2025**. Atualiza os valores estabelecidos na Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Brasília, DF: Presidência da República, 2025. Disponível em: http://www.planalto.gov.br. Acesso em: 30 dez. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações & contratos**: orientações e jurisprudência do TCU. 4. ed. rev., atual. e ampl. Brasília: TCU, Secretaria-Geral de Administração, 2010. 921 p. Disponível em: https://www.abc.gov.br. Acesso em: 24 abr. 2026.

DICKOW, F. D.; SENNA, V. **Economia e transparência na utilização do sistema de cotação eletrônica**. In: XI SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2023, Campina Grande, PB. Anais [...]. Campina Grande, PB: SIMEP, 2023.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à lei de licitações e contratações administrativas**. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2025.

REIS, G. A.; OLIVEIRA, A. B.; FRAGA, I. D. Os diferentes procedimentos de aquisição de bens por dispensa de licitação na EMBRAPA/CNPMF. **Textura**, **Governador Mangabeira-BA**, v. 12, n. 20, p. 182-194, jul./dez. 2018.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 30, de 17 de fevereiro de 2023**. Regulamenta o processo de contratação direta de que trata a Lei federal nº 14.133, de 2021, e institui o Sistema de Dispensa Eletrônica no âmbito da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional. Florianópolis, SC: Governo do Estado, 2023.

SANTA CATARINA. **Resolução CSDPESC nº 130, de 1º de março de 2024.** Regulamenta o processo de contratação direta de que trata a Lei federal nº 14.133, de 2021, no âmbito da Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. Diário Oficial Eletrônico da Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, n. 230, 5 mar. 2024.

SANTA CATARINA. **Resolução CSDPESC nº 136, de 3 de outubro de 2025.** Dispõe sobre os procedimentos para contratações de compras, obras e serviços no âmbito da Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina (DPE/SC) e dá outras providências. Diário Oficial Eletrônico da Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 3 out. 2025.

SANTA CATARINA. Poder Judiciário. Tribunal de Justiça. **Processo Administrativo SEI n. 0101183-38.2024.8.24.0710:** estudos relativos aos resultados e eventuais benefícios na utilização das dispensas eletrônicas para efetivação de contratações diretas. Florianópolis: TJSC, 2024-2025. 51 p.

VIEIRA, L. S.; ANDRADE, D. M.; FERREIRA, P. A. **Estudo do Sistema de Cotação Eletrônica em uma Empresa Pública do Estado de Minas Gerais**. Revista Gestão e Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 18, n. 3, p. 270-291, Ed. extraordinária 2018.