

Plano De Contratações Anual: Referenciais Teóricos E Proposta Normativa Para Sua Implantação Na Defensoria Pública Do Estado Do Amazonas

Dasneves Barros Plácido, Rafaela Barbosa Nascimento, Juliano Milton Kruger

(Estudante Do MBA Em Gestão Financeira E Contábil No Setor Público / Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

(Estudante Do MBA Em Gestão Financeira E Contábil No Setor Público / Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

(Professor Adjunto Da Escola Superior De Ciências Sociais E Professor Do MBA Em Gestão Financeira E Contábil No Setor Público / Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

Resumo:

Este estudo analisa o Plano de Contratações Anual (PCA) como instrumento estratégico de planejamento previsto na Lei nº 14.133/2021, delimitando-se à realidade da Defensoria Pública do Estado do Amazonas (DPE-AM). O objetivo central foi desenvolver uma proposta normativa e aplicada de implantação do PCA na instituição, visando aprimorar a eficiência, a transparência e o alinhamento das contratações aos objetivos estratégicos. A pesquisa classifica-se como aplicada, de natureza qualitativa, com caráter descritivo-exploratório. Foram adotados procedimentos bibliográficos, documentais, estudo de caso e entrevistas semiestruturadas com gestores da área de contratações, além da utilização da análise de conteúdo, da matriz SWOT e da ferramenta 5W1H. No intuito de validação do framework foi conduzida estratégia de pesquisa-ação. Os resultados revelaram fragilidades na gestão de contratações da DPE-AM, tais como insuficiência de pessoal, comunicação deficiente entre setores e dependência de planilhas eletrônicas, ocasionando processos reativos e contratações emergenciais. A proposta apresentada estruturou o PCA em etapas organizadas, integrando setores demandantes e administração superior, com consolidação das informações em modelo adaptado à realidade institucional. Verificou-se a viabilidade do plano, condicionada à simplificação dos instrumentos, à integração com o planejamento orçamentário e à definição de responsabilidades estratégicas. Conclui-se que a adoção do PCA pode transformar a gestão de contratações na DPE-AM, promovendo maior eficiência, economicidade e racionalidade no uso dos recursos públicos. Entretanto, sua efetividade depende de capacitação continuada dos servidores, da implantação de sistemas informatizados e da plena integração com o orçamento e o planejamento estratégico. Recomenda-se a realização de estudos longitudinais para avaliar os impactos da aplicação prática do modelo.

Palavras-chave: PCA. Proposta Normativa. Contratações Públicas. Lei 14.133/2021.

Date of Submission: 25-08-2025

Date of Acceptance: 05-09-2025

I. Introdução

O Plano de Contratações Anual (PCA) configura-se como um instrumento estratégico de planejamento das aquisições públicas, fundamental para assegurar maior eficiência, economicidade e alinhamento das contratações com os objetivos institucionais. O instrumento está previsto na Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) e deve consolidar as necessidades de contratação dos órgãos e entidades para o exercício subsequente.

Diante disso, conforme aponta o Tribunal de Contas da União (2024, p. 82), “o PCA auxilia a organização a realizar uma gestão mais eficiente dos recursos públicos, utilizando seu orçamento de forma mais eficiente, evitando gastos desnecessários, e garantindo a transparência e a efetividade das contratações”. Essa diretriz torna-se especialmente relevante no contexto de instituições que enfrentam crescimento estrutural e aumento de demandas administrativas, como o caso da Defensoria Pública do Estado do Amazonas (DPE-AM).

A DPE-AM é uma instituição autônoma e essencial à função jurisdicional do Estado, com a missão de promover o acesso à justiça por meio da prestação de assistência jurídica integral e gratuita à população em situação de vulnerabilidade. Criada em 1991, a Defensoria passou por um processo de expansão nos últimos anos, com aumento no número de defensores públicos, servidores e unidades administrativas, o que reforça a necessidade de aprimorar seus mecanismos de planejamento, incluindo a adoção do Plano de Contratações Anual.

Em 2023, a instituição contava com mais de 150 defensores, atuando em mais de 60 unidades, com demandas crescentes e atuação ampliada nas áreas cível, criminal, infância, fazenda pública, direitos coletivos, entre outros. Essa ampliação trouxe também maior complexidade à gestão institucional, especialmente no que se refere à previsão, organização e execução de contratações públicas.

Nesse cenário, a adoção de ferramentas de planejamento, como o PCA, torna-se fundamental para garantir maior eficiência, controle e alinhamento com os princípios da administração pública. Contudo, a Defensoria Pública do Estado do Amazonas (DPE-AM) ainda não dispõe desse processo formalmente estruturado, o que limita a previsibilidade das demandas, dificulta a gestão integrada dos recursos e compromete o alinhamento das contratações aos objetivos estratégicos institucionais.

Essa lacuna evidencia a necessidade de uma abordagem propositiva, capaz de adaptar diretrizes normativas e boas práticas de gestão à realidade da instituição. Diante disso, formula-se a seguinte questão-problema: como uma proposta de Plano de Contratações Anual para a DPE-AM, fundamentada em referenciais teóricos e normativos que considere as especificidades institucionais, pode contribuir para a melhoria das contratações em âmbito estratégico e operacional?

A elaboração de uma proposta de implantação do PCA na DPE-AM, fundamentada em bases teóricas consolidadas e em práticas normativas adotadas por órgãos públicos-modelo, apresenta-se como uma oportunidade de contribuir para o aprimoramento da gestão orçamentária e da função planejamento no âmbito institucional. Além de atender aos dispositivos legais, a implantação do PCA pode servir como vetor de integração entre planejamento estratégico, orçamento e gestão de compras e contratos.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral desenvolver uma proposta, com base em referenciais teóricos e normativos, para a implantação do Plano Anual de Contratações (PCA) na Defensoria Pública do Estado do Amazonas (DPE-AM) enquanto ferramenta estratégica e operacional. Para alcançar esse propósito, a abordagem adotada envolve (a) a compreensão da situação atual da gestão de contratações na instituição; (b) a elaboração uma proposta de PCA alinhada às diretrizes legais e às necessidades institucionais, baseado na comparação com outros órgãos, e (c) analisar e validar sua viabilidade a partir de uma abordagem estratégica e aplicada à realidade organizacional.

A pesquisa classifica-se como aplicada, com foco na resolução de um problema prático relacionado à gestão pública na DPE-AM, adotando uma abordagem descritivo-exploratória e qualitativa para analisar o planejamento das contratações públicas e a compreensão dos envolvidos quanto à implementação do Plano Anual de Contratações (PCA). Foram utilizados procedimentos técnicos como pesquisa bibliográfica, documental, levantamento de informações (survey) e estudo de caso, com coleta intencional de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. A investigação adota um recorte transversal e a análise dos dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo. Como instrumentos complementares, aplicou-se a ferramenta 5W1H para estruturar e validar a proposta apresentada.

Para alcançar esse objetivo, o trabalho está estruturado em sete seções: a primeira é a introdução, que apresenta a contextualização do tema, a justificativa, a delimitação do estudo, a problemática, os objetivos geral e específicos, além da relevância da pesquisa; a segunda seção que trata da Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021), destacando seus principais aspectos e inovações; a terceira que aborda o planejamento das contratações públicas, com ênfase em sua importância estratégica para a Administração Pública; a quarta seção que refere-se ao Plano de Contratações Anual (PCA), detalhando seu conceito, finalidade e aplicabilidade; a quinta seção que contempla os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; a sexta seção que apresenta os resultados e discussões, propondo um modelo de PCA aplicável à DPE-AM; por fim, a sétima seção reúne as considerações finais e sugestões para a futura implementação do modelo proposto, seguida das referências utilizadas.

II. A Nova Lei De Licitações E Contratos (Lei Nº 14.133/2021)

A promulgação da Lei nº 14.133, em 1º de abril de 2021 (Brasil, 2021), representou uma significativa reformulação no regime jurídico das contratações públicas no Brasil, substituindo gradualmente a Lei nº 8.666/1993 (Brasil, 1993), a Lei do Pregão, a Lei nº 10.520/2002 (Brasil, 2002) e parte do Regime Diferenciado de Contratações, a Lei nº 12.462/2011 (Brasil, 2011).

Essa nova legislação visa modernizar os processos licitatórios, promovendo maior eficiência, transparência e segurança jurídica nas contratações públicas. De acordo com Leão et al. (2025), a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) trouxe diversas inovações ao processo licitatório, ao mesmo tempo em que aperfeiçoou aspectos já existentes, com o objetivo de aumentar a eficiência, a transparência e a competitividade nas contratações públicas.

Entre as inovações mais relevantes estão a obrigatoriedade do planejamento prévio, com destaque para o Plano de Contratações Anual (PCA), a criação do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), a introdução da modalidade de diálogo competitivo e a ênfase na gestão por resultados, reforçando a busca pela proposta mais vantajosa para a Administração. Esses elementos visam profissionalizar a gestão pública e promover maior controle, racionalidade e eficiência no ciclo contratual, conforme analisado por Justen Filho et al. (2022).

Essas mudanças visam aprimorar a qualidade das contratações e fortalecer a governança pública. Segundo o Tribunal de Contas da União (2024), as práticas de governança nas contratações públicas têm como

propósito assegurar que as funções de gestão estejam em sintonia com os objetivos institucionais, promovendo uma atuação coordenada que favoreça a obtenção dos resultados esperados pela sociedade.

De acordo com Cardoso, Gomes e Pederneiras (2023), a atual Lei de Licitações e Contratos incorporou, em diversos dispositivos, diretrizes voltadas ao planejamento das contratações, promovendo uma mudança de paradigma na Administração Pública, que passou de práticas marcadas pela improvisação para um modelo sustentado por planejamento e gestão como ferramentas essenciais de eficiência. Diante disso, os órgãos públicos precisam perseguir esse modelo, a fim de permitir uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva.

O Tribunal de Contas da União (2024) também salienta que, ao estabelecer normas gerais para as licitações e contratos administrativos, a nova legislação promove uma padronização dos procedimentos e estimula a adoção de boas práticas, o que fortalece o papel pedagógico do controle externo.

O Senado Federal (2023), ao implementar comitês internos de governança e capacitação de servidores, tornou-se referência na aplicação da nova lei, conforme apontado em estudo do TCU. A experiência evidencia que a aplicação efetiva da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) depende de um esforço institucional integrado e constante.

A nova lei promove a transparência e a accountability ao instituir responsabilidades claras aos agentes públicos e prever mecanismos para o controle social. Essa visão é compartilhada por Almeida (2023), que argumenta que a fiscalização contratual adquire novo protagonismo, sendo alicerçada por princípios como governança e resultado dos servidores e da administração pública.

Ademais, o TCU (2024) enfatiza que a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) visa aprimorar a capacidade de contratação da Administração Pública ao promover orientações preventivas e educativas. A consolidação da nova legislação depende, portanto, da internalização de seus princípios por todos os atores envolvidos, desde os planejadores até os fiscais e gestores dos contratos.

Com isso, verifica-se que a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) representa uma significativa evolução normativa e cultural no âmbito das contratações públicas, ao promover um novo paradigma baseado na eficiência, na governança e na transparência, exigindo mudanças estruturais e culturais por parte dos órgãos públicos e seus servidores. Essa transformação implica não apenas a adoção de novos instrumentos legais, mas também a internalização de práticas voltadas à gestão estratégica, ao planejamento adequado e à profissionalização dos agentes públicos (Lima; Matos; Moura, 2025).

III. O Planejamento Das Contratações Públicas

O planejamento é considerado uma etapa estratégica dentro do ciclo das contratações públicas, pois, permite à Administração antecipar necessidades, avaliar alternativas e definir as melhores soluções para alcançar seus objetivos institucionais. Essa fase inicial, segundo Corrêa (2023), foi elevadamente fortalecida pela Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021), que além de consolidar o planejamento como princípio norteador, exigiu a adoção de instrumentos específicos, como o Plano de Contratações Anual e o estudo técnico preliminar, destacando-se desafios operacionais e de gestão para viabilizar sua efetividade.

De acordo com Dotti, Lopes e Vilac (2014), o planejamento nas contratações públicas deve reunir informações sobre as necessidades da Administração, considerar diferentes alternativas de solução, avaliar a relação custo-benefício de cada uma delas e adotar indicadores qualitativos e quantitativos que permitam aferir os resultados pretendidos com a contratação.

Essa abordagem proativa reduz riscos, evita desperdícios de recursos e contribui para a melhoria dos resultados entregues à sociedade. Quando bem conduzido, o planejamento possibilita maior previsibilidade, racionalização dos processos e decisões mais fundamentadas, além de servir como base para a transparência e o controle social. De acordo com Corrêa (2023), o fortalecimento do planejamento nas contratações públicas, previsto na Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021), representa não apenas um avanço normativo, mas também uma estratégia essencial para garantir eficiência, responsabilidade e alinhamento com o interesse público ao longo de todo o ciclo contratual.

Dada sua relevância no setor público, a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Brasil, 2000), que estabelece normas de finanças públicas voltadas à responsabilidade na gestão fiscal, dedica o Capítulo II ao planejamento, tratando dos instrumentos que o compõem: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Nos termos do art. 165 da Constituição Federal (Brasil, 1988) e do Capítulo II da Lei de Responsabilidade Fiscal (Brasil, 2000), o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) compõem o sistema de planejamento governamental que condiciona toda a alocação de recursos públicos.

O PPA, de vigência quadrienal, fixa diretrizes, objetivos e metas de médio prazo para as despesas de capital e programas continuados, funcionando como matriz das políticas públicas. A LDO, editada anualmente, seleciona as prioridades do PPA para o exercício subsequente, estabelece metas fiscais e define regras de equilíbrio entre receitas e despesas, servindo de elo entre o plano estratégico e o orçamento. Por fim, a LOA

estima todas as receitas e fixa todas as despesas do governo para o ano seguinte, detalhando quanto será aplicado em cada área e de onde virão os recursos, o que viabiliza a execução material dos programas previstos.

Essa estrutura é hierárquica: o PPA corresponde ao nível estratégico, a LDO ao nível tático e a LOA ao nível operacional, proporcionando previsibilidade, racionalização e base legal para o controle social. Ao exigir que cada contrato decorra de necessidade prevista no orçamento, a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) reforça essa lógica, pois condiciona os instrumentos específicos de compras públicas — como o Plano de Contratações Anual (PCA), os estudos técnicos preliminares e a gestão de riscos — à compatibilidade com o PPA, à aderência às prioridades da LDO e à disponibilidade de dotação na LOA.

Dessa forma, os três instrumentos orçamentários não apenas asseguram responsabilidade fiscal, mas também oferecem o suporte financeiro e jurídico indispensável para que o planejamento das contratações públicas alcance eficiência e transparência ao longo de todo o ciclo contratual. Como destaca Carvalho (2024), “os instrumentos de planejamento na fase preparatória das licitações públicas têm efeitos diretos na gestão contratual, especialmente ao promover colaboração, garantir racionalidade e eficiência, e servir de base para o controle e transparência das contratações”.

Conforme aponta Cardoso, Gomes e Pederneiras (2023), o processo de contratação na Administração Pública deve acompanhar a evolução dos orçamentos públicos, sendo alimentado por informações obtidas durante a fase de planejamento, o que contribui para uma execução mais eficiente e alinhada às diretrizes fiscais.

Ainda, na falta de um planejamento bem estruturado, o gestor público não conseguirá, portanto, cumprir os objetivos da lei (Cardoso; Gomes; Pederneiras, 2023). Assim, a ausência de um planejamento adequado, por outro lado, costuma resultar em aquisições mal dimensionadas, aditivos contratuais frequentes e baixa efetividade na entrega de bens ou serviços.

IV. O Plano De Contratações Anual

O Plano de Contratações Anual (PCA) é um instrumento de planejamento, previsto na Lei 14.133 de 2021 (Brasil, 2021), que organiza as contratações públicas previstas para o ano seguinte. Ele visa assegurar eficiência, alinhamento estratégico e uso adequado dos recursos públicos. Barbosa e Amaral (2024) destacam que o Plano Anual de Contratações é o principal instrumento de planejamento e governança na Administração Pública, pois organiza previamente as demandas dos órgãos, permitindo a antecipação das contratações e assegurando a continuidade dos serviços prestados à sociedade.

Barbosa e Amaral (2024) ainda explicam que um planejamento detalhado contribui para evitar interrupções nos serviços, reduzir desperdícios e minimizar contratações emergenciais, promovendo maior eficiência e conformidade legal nas aquisições públicas.

De acordo com a Lei de Licitações e Contratos, com a elaboração do plano de contratações anual, é possível “racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias” (Brasil, 2021, art. 12, §1º, inciso VII).

Segundo o TCU (2024), é fundamental que um comitê gestor ou colegiado com representantes de diferentes setores da organização participe da elaboração do Plano de Contratações Anual, garantindo alinhamento com as metas do ano. Assim, as unidades devem formalizar suas demandas aos setores responsáveis pela consolidação do plano, como contratações, engenharia, TI e demais áreas de suporte.

Ainda de acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU, 2024) e a Lei 14.133/2021 (Brasil, 2021), as demandas para o Plano de Contratações Anual devem ser formalizadas por meio do Documento de Formalização de Demanda (DFD), que podem ser padronizados para garantir clareza e uniformidade. Esse documento deve conter informações essenciais, como a descrição do objeto, quantidades, estimativa de valor, justificativa e prioridade da contratação.

É relevante observar que o Plano de Contratações Anual não deve ser entendido como o Plano Orçamentário, uma vez que este consolida o dispêndio para o exercício e aquele detalha com maior nível de aprofundamento essas despesas. Segundo o Tribunal de Contas da União, “enquanto a proposta orçamentária oferece uma visão consolidada das despesas, muitas vezes até o nível da Modalidade de Aplicação, o PCA contempla um nível de detalhamento maior das contratações propostas” (TCU, 2024).

A Nova Lei de Licitações e Contratos também expõe que “o Plano de Contratações Anual de que trata o inciso VII do caput deste artigo deverá ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial e será observado pelo ente federativo na realização de licitações e na execução dos contratos” (Brasil, 2021, art. 12, §1º, inciso VII).

Contudo, o TCU (2024) aponta que mesmo com os progressos advindos da imposição de elaboração do PCA, constata-se que o planejamento de compras ainda é realizado de maneira insatisfatória pelos órgãos, o que tem impactado negativamente o controle e a gestão da execução, resultando em uma discrepância entre o que foi planejado e o que efetivamente foi realizado. Essa disparidade compromete a realização eficaz do propósito original de um plano de contratações anual (Brasil, 2021).

No âmbito do Estado do Amazonas, a título de informação, o PCA foi regulamentado pelo Decreto Nº 47.133, de 10 de março de 2023 (Brasil, 2023), na Seção IV, Capítulo II – Do Sistema Integrado de Gestão de Compras e Contratos do Estado do Amazonas, correspondente aos bens e/ou serviços que o Poder Executivo almeja adquirir ou contratar durante o ano referência.

V. Metodologia

A metodologia deste trabalho define os procedimentos adotados para a construção da proposta de um Plano Anual de Contratações (PCA) para a Defensoria Pública do Estado do Amazonas (DPE-AM), considerando os aspectos legais, institucionais e práticos dessa ferramenta de planejamento. O estudo tem como foco a realidade atual da instituição, ainda carente de um modelo formal de PCA, e busca apresentar uma proposta que esteja alinhada às diretrizes da Nova Lei de Licitações e Contratos, Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021), bem como a análise do plano proposto.

Esta investigação segue classificação metodológica proposta por Kruger (2023). Quanto à natureza, esta pesquisa trata-se de uma pesquisa aplicada, pois visa resolver um problema prático e contribuir diretamente para o aprimoramento da gestão pública na DPE-AM. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa aplicada busca gerar conhecimentos voltados à solução de problemas específicos, com aplicação direta na realidade.

Quanto ao tipo, a pesquisa se classifica como descritiva, uma vez que procura compreender e detalhar os elementos envolvidos no planejamento das contratações públicas e, exploratória, pois aprofunda a questão do PCA na Defensoria Pública do Estado do Amazonas. Gil (2019) afirma que a pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. E para Kruger (2023) esse tipo de pesquisa permite que se conheça com mais profundidade sobre algo que ainda não foi sintetizado, culminando em uma análise estratégica e viabilidade da proposta a ser adotada.

Do ponto de vista da abordagem, adota-se uma perspectiva qualitativa, voltada à compreensão de fenômenos institucionais e administrativos em seu contexto real. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa valoriza os significados, experiências e contextos, oferecendo uma análise mais rica e interpretativa do objeto estudado.

Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica, com base em livros, artigos científicos, legislações e normas. Utilizou-se também a pesquisa documental, com análise de documentos internos da DPE-AM e de outras instituições públicas. Bem como, o estudo de caso, que, segundo Yin (2015), é apropriado quando se busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas.

A unidade de pesquisa é a Defensoria Pública do Estado do Amazonas (DPE-AM), situada em Manaus-AM, concentrando-se nas áreas responsáveis pelo planejamento e execução das contratações públicas. Participaram da pesquisa profissionais diretamente envolvidos nesses processos, incluindo: a diretora adjunta de Compras e Contratos; a gerente de compras; o gerente de contratos e a diretora adjunta geral, que compõem a amostra da população investigada.

Analisou-se os documentos institucionais disponíveis no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), planos de contratações publicados por outros órgãos públicos e dados secundários disponíveis em portais oficiais de transparência.

A coleta de informações seguiu critérios intencionais e não probabilísticos, voltados à seleção de fontes que apresentem relevância e representatividade para os objetivos da pesquisa. Segundo Gil (2019), esse tipo de amostragem permite ao pesquisador escolher os elementos mais adequados para análise, com base em critérios previamente definidos.

Para a coleta de dados empíricos, adotou-se a entrevista semiestruturada, método que combina uma lista de perguntas pré-definidas com flexibilidade para aprofundamento e adaptação conforme o diálogo, conforme Kruger (2023). Esse formato possibilita a obtenção de informações detalhadas e complementares às fontes documentais, além de permitir a observação de aspectos comportamentais dos entrevistados, de acordo com Lakatos e Marconi (2017). A referida entrevista foi aplicada em julho de 2025, onde utilizou um roteiro dividido em seis blocos principais, abordando desde a estrutura e funcionamento do setor de compras e contratos da DPE-AM, passando pelo Plano de Contratações Anual (PCA), planejamento estratégico, execução, desafios, até recursos humanos e capacitação. O objetivo foi compreender como esses elementos funcionam e interagem na prática atual, identificando dificuldades, boas práticas e oportunidades de melhoria no planejamento e gestão das contratações públicas da instituição.

Quanto ao horizonte temporal, esta investigação adota uma abordagem transversal, pois busca captar um recorte momentâneo da realidade estudada, registrando informações em um período específico. Conforme Kruger (2023), a pesquisa transversal funciona como uma fotografia do fenômeno, permitindo analisar características e percepções atuais sem a necessidade de acompanhamento ao longo do tempo. Essa escolha é adequada para compreender o funcionamento atual do planejamento e execução das contratações públicas na DPE-AM, possibilitando diagnósticos rápidos e focados no presente contexto institucional.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, método que, conforme Bardin (2016), permite organizar e interpretar sistematicamente informações qualitativas, a partir da categorização dos dados para revelar padrões e significados relevantes. Para fortalecer a proposição prática, utilizou-se também a ferramenta 5W1H, que auxilia na definição clara e objetiva das ações a serem implementadas, estruturando-as de forma lógica e facilitando seu acompanhamento e execução (Carvalho; Paladini, 2005).

Após a análise dos dados por meio da análise de conteúdo e da aplicação da ferramenta 5W1H para estruturar as ações propostas, a pesquisa adotou uma abordagem de pesquisa-ação, caracterizada por sua natureza participativa e colaborativa. Nesse modelo, a proposta elaborada não foi apenas apresentada aos entrevistados, mas discutida conjuntamente com eles, visando promover um processo contínuo de reflexão e intervenção. Essa dinâmica possibilitou que os participantes contribuíssem ativamente com críticas, sugestões e ajustes, o que enriqueceu a proposta e garantiu maior aderência às realidades e necessidades da instituição.

Adicionalmente, a matriz SWOT foi utilizada como ferramenta analítica no processo de diagnóstico da situação atual da gestão de contratações da DPE-AM. A aplicação da matriz ocorreu após a análise qualitativa dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, com o intuito de identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à implementação do Plano de Contratações Anual (PCA).

A matriz SWOT, ao ser incorporada à análise dos resultados, contribuiu para a formulação de uma proposta mais robusta e aderente às especificidades institucionais, além de fornecer um direcionamento para a construção de um PCA eficaz e alinhado aos princípios da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021). Portanto, a matriz foi fundamental para orientar a definição de estratégias para a superação das dificuldades identificadas e a maximização das oportunidades no processo de contratação pública na DPE-AM.

Na fase final utilizou-se uma análise por meio de uma abordagem estratégica e aplicada à realidade organizacional, o que permitiu uma avaliação crítica e detalhada. Dessa forma, a pesquisa-ação não só proporcionou uma construção coletiva do conhecimento, mas também favoreceu o desenvolvimento de soluções práticas e contextualizadas, fortalecendo o processo de planejamento e gestão das contratações públicas na instituição.

Por fim, esta pesquisa observou rigorosamente as implicações éticas inerentes à investigação com seres humanos. Foram assegurados o consentimento informado, o anonimato e a confidencialidade dos participantes, que foram previamente esclarecidos sobre os objetivos do estudo, a voluntariedade da participação e o direito de desistir a qualquer momento, sem prejuízos. O tratamento dos dados foi realizado com sigilo, garantindo que as informações coletadas seriam utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e institucionais.

VI. Resultados E Discussões

Os resultados e discussão foram estruturados em três tópicos centrais, sendo um que analisa a situação atual da Gestão de Contratações na Defensoria Pública do Estado do Amazonas, outro que elabora uma proposta de Plano de Contratações Anual alinhada às diretrizes legais e às necessidades institucionais da DPE/AM e, por fim, um que analisa a viabilidade do Plano de Contratações anual (PCA) para a DPE/AM.

Análise da Situação Atual da Gestão de Contratações na DPE-AM

A gestão das contratações na Defensoria Pública do Estado do Amazonas (DPE-AM) enfrenta desafios estruturais significativos, refletindo a ausência de um planejamento adequado e integrado, conforme evidenciado nas entrevistas realizadas com a Diretora Adjunta de Compras e Contratos (Entrevistado A), a Gerente de Compras (Entrevistado B), Gerente de Contratos (Entrevistado C) e a Diretora Adjunta Geral (Entrevistado D).

Quadro 1 – Respostas da entrevista semiestruturada

1) Qual é a estrutura atual do setor de compras/contratações da Defensoria?
Os entrevistados afirmam que setor de Compras e Contratos é formado por uma equipe composta por uma diretora de compras e contratos, uma diretora adjunta, dois gerentes, sendo 1 de compras e 1 contratos, assistente e assessores técnicos (efetivos e comissionados) e estagiários. Também enfatizam que a equipe é enxuta frente ao elevado volume de trabalho, para o devido gerenciamento das aquisições diversas de materiais e serviços. Conforme apontado pelo entrevistado A, essa estrutura atual dificulta um trabalho mais estratégico e preventivo.
2) Quais os principais tipos de compras/contratos que o setor administra?
Os entrevistados listaram: Contratos de mão de obra terceirizada, de Tecnologia da Informação -TI, de engenharia, de cursos e aquisições de materiais de serviço gráfico e fornecimento de alimentação preparada.
3) Como funciona atualmente as contratações no sentido de acesso a algum tipo de planejamento, comunicação prévia ao setor?

Os quatro entrevistados apontam, de maneira geral, fragilidades no planejamento e na comunicação prévia no setor de contratações. Há uma convergência que até existe uma comunicação prévia ou tentativa de planejamento, contudo a maioria das demandas ainda chegam com prazos muito curtos, o que obriga o setor a atuar de forma reativa. Quanto ao planejamento, há pequenas divergências nas respostas, visto que os entrevistados A e B indicam ausência total de planejamento estruturado. Enquanto os entrevistados C e D reconhecem algum nível de planejamento e comunicação antecipada, especialmente em reuniões com diretores, mesmo que de forma superficial.
4) Quais são as etapas e quais tipos de processo de contratação mais críticas na sua visão?
Para os entrevistados há consenso que as etapas e processos mais críticos são nas aquisições que exigem Ata de Registro de Preços e/ou Dispensa de Licitação, devido a falta de uma comunicação prévia e a proximidade de vencimento de contratos existentes.
5) Como você enxerga a participação do setor na elaboração do PCA?
Para os entrevistados A e D, o setor de Compras e Contratos deveria participar de todo processo de planejamento da elaboração do PCA. Contudo, os entrevistados C e D, relatam que a participação desse setor no processo elaboração do PCA, se delimita ao fornecimento de informações de contratos vigentes para posterior levantamento de prioridades e urgências.
6) Existe uma equipe ou comissão responsável por coordenar a construção do PCA?
Conforme relatado pelos entrevistados existe um grupo de trabalho responsável pela coordenação da construção do PCA, composta pela Diretora Adjunta de Compras e Contratos, Gerente de Compras, Gerente de Contratos, e representantes da Diretoria Geral, do Gabinete da Subdefensora Geral e Ordenadora, da Diretoria Financeira, e de setores demandantes, Engenharia, TI, Logística e Comunicação.
7) Já há algum tipo de divisão do que cada servidor desempenhará no grupo?
Os entrevistados declaram não existir uma divisão específica da função de cada membro do grupo. Contudo, trabalham alinhadamente na coleta das informações e na criação de planilhas contendo dados históricos de aquisições e de contratos vigentes.
8) Quais são/você acha que seja os critérios usados para priorizar demandas no PCA?
As quatro respostas convergem em destacar que as prioridades devem ser as demandas essenciais para a atividade fim da Defensoria, todavia cabe decisão final à administração superior, que considera o orçamento e interesses estratégicos.
9) Haverá integração com os setores requisitantes no momento da construção do plano? Como você vê essa integração?
Os entrevistados afirmam que ao final da coleta das informações pelo grupo de trabalho, serão feitas reuniões com os setores requisitantes para validação desses dados, os quantitativos e possíveis ajustes, assim como a inclusão de novas demandas.
10) Você tem uma ideia dos principais tópicos que devem conter no PCA?
Para os entrevistados A, B, C e D, os tópicos essenciais no PCA são: a) objeto, b) prazo de vigência, c) grau de prioridade, d) valor estimado, e) data prevista para contratação, f) justificativa, g) unidade demandante e h) alinhamento com planejamento estratégico.
11) O PCA será alinhado ao planejamento estratégico institucional? De que forma?
As respostas convergem ao afirmar que o Plano de Contratações Anual (PCA) deve estar alinhado ao planejamento estratégico da Defensoria, mas atualmente isso não ocorre de forma efetiva e clara. Para o entrevistado B, essa falta de clareza e ausência de comunicação formal sobre o planejamento com o setor de compras, impede a conexão entre os documentos.
12) Como são/serão estimados os quantitativos de contratações previstas?
As quatro respostas afirmam que essas estimativas de contratação serão levantadas através da planilha de controle, que conterá o histórico de aquisições e os contratos vigentes. E posterior validação das necessidades junto aos setores requisitantes.
13) Como você entende que seria o melhor fluxo para o PCA?
Há concordância entre as quatro respostas quanto à relevância do envolvimento antecipado dos demandantes, como os defensores, no PCA, como forma de aprimorar o planejamento. Segundo os respondentes, essa antecipação permitiria a manifestação prévia das necessidades, antes da formalização do processo, o que contribuiria para reduzir a dependência exclusiva de dados históricos.
14) A análise de risco ou a matriz SWOT (ou outra ferramenta) se aplica nesse processo de elaboração? Como?
Os entrevistados consideram que a matriz SWOT poderá ser uma ferramenta útil em fases posteriores à implementação do PCA pela Defensoria, uma vez que, já haverá dados consolidados passíveis de análise.
15) Haverá um sistema ou ferramenta para acompanhamento da execução do plano?

As respostas dos quatro entrevistados indicam que, atualmente, a execução e o acompanhamento do PCA são realizados apenas em planilhas eletrônicas no Excel. Contudo as respostas A e D, destacam a necessidade da implantação de um sistema interno específico, com vistas a aprimorar a eficiência e a gestão do processo.
16) Como serão tratadas as revisões ou alterações no PCA ao longo do ano?
Os respondentes apontam que a revisão se dará por etapas, com participação de diferentes equipes. Onde serão estabelecidas datas limite para coleta de informações e dos devidos ajustes posteriores.
17) Quais são as maiores dificuldades enfrentadas na elaboração e execução do PCA?
Para os entrevistados há consenso que a elaboração do PCA enfrenta obstáculos estruturais e operacionais. Onde identificam como principais desafios a falta de planejamento e integração entre os setores requisitantes, dificuldades técnicas na previsão e consolidação de dados nas planilhas e insuficiências no quadro de pessoal e de priorização.
18) Que melhorias você acredita que poderiam ser implementadas no processo?
Ambos os entrevistados reconhecem que a implementação do PCA será uma ferramenta essencial para melhorar a organização institucional e o planejamento das contratações no decorrer do ano. Acreditam que esse plano contribuirá para reduzir situações de urgência, promoverá uma distribuição mais adequada das tarefas laborais e favorecerá o cumprimento de prazos. Assim como, enfatizam que o planejamento prévio proporcionará maior eficiência na execução dos processos e no gerenciamento das demandas do setor.
19) O atual quadro de pessoal é suficiente para lidar com o volume de contratações? Se não, em que impacta?
Todas as respostas apresentam uma convergência significativa quanto à insuficiência do quadro de pessoal no setor de compras. Ainda que a resposta do entrevistado A reconheça que a equipe atual atende às demandas cotidianas, todas os demais apontam que o número de servidores é inadequado, resultando em sobrecarga de trabalho, o que compromete tanto a qualidade das atividades quanto o cumprimento de prazos.
20) Como será feita a capacitação da equipe envolvida na elaboração do PCA?
Os entrevistados afirmaram que não foi oferecida nenhuma capacitação formal ao grupo de trabalho, que eles buscaram informações de forma autônoma para elaboração do PCA e utilizaram como base, modelos utilizados em outras instituições. Todavia a entrevistada A, sugere que haja investimentos futuros em consultorias ou cursos para estruturação do processo.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De acordo com os depoimentos, a instituição ainda opera sob um modelo de gestão reativo, em que a falta de um planejamento prévio estruturado compromete a eficiência e a racionalidade das aquisições. Essa deficiência de planejamento leva à realização de contratações urgentes, sem a devida preparação e análise estratégica, prejudicando tanto a qualidade dos serviços prestados quanto o uso eficiente dos recursos públicos.

Frente a essa realidade da DPE/AM, na visão do entrevistado A, a Diretoria de Compras e Contratos deveria participar de todas as fases do processo de elaboração do PCA, para uma melhor conexão entre os setores e um planejamento eficiente das necessidades demandadas. Contudo, conforme enfatiza o entrevistado C, a função deste setor frente ao processo de elaboração do PCA, se delimita atualmente ao levantamento de dados históricos de aquisições e de controle dos contratos vigentes, para um posterior envio à administração superior, que definirá as urgências e prioridades demandadas.

A Lei nº 14.133/2021, que rege as contratações públicas no Brasil, estabelece a obrigatoriedade do planejamento prévio como princípio fundamental para a realização de contratações eficazes e eficientes (Brasil, 2021). Segundo essa legislação, a gestão pública deve garantir maior transparência, eficiência e controle nas aquisições, sendo o Plano de Contratações Anual (PCA) um dos principais instrumentos para assegurar a organização das compras e contratações no âmbito das instituições públicas. Entretanto, conforme relata o entrevistado A “as demandas frequentemente chegam em cima da hora, o que compromete a organização do setor. Não há um planejamento robusto que anteceda as aquisições e a comunicação geralmente é muito curta”, essa realidade da DPE-AM contrasta com os preceitos da nova lei, uma vez que as contratações são frequentemente realizadas de forma apressada, sem um planejamento claro que anteceda a execução.

Corrêa (2023) destaca que o planejamento nas contratações públicas deve ser encarado como um processo contínuo e sistemático, que possibilita uma visão estratégica das necessidades e alternativas disponíveis, além de evitar o desperdício de recursos. No entanto, na DPE-AM, o que se observa é um processo improvisado, com muitas demandas chegando com prazos curtos, o que impede a realização de uma análise antecipada e a definição de prioridades claras. Essa falta de planejamento compromete a implementação do PCA, que deveria ser uma ferramenta para evitar contratações feitas às pressas e permitir um gerenciamento mais eficaz dos recursos públicos.

Outro ponto relevante, conforme mencionado pelo Tribunal de Contas da União (2024), é a importância de integrar o planejamento das contratações com o planejamento orçamentário, assegurando que as contratações estejam de acordo com as previsões orçamentárias e com os objetivos estratégicos da instituição. Na DPE-AM, o planejamento orçamentário e o PCA ainda não estão plenamente integrados, o que dificulta o controle das aquisições e a alocação eficiente dos recursos. Isso é evidenciado pela falta de uma comunicação eficaz entre os diferentes setores, que resulta na realização de aquisições sem uma previsão adequada das necessidades, com a consequentemente sobrecarga de trabalho nas equipes envolvidas.

Essa falta de uma comunicação mais eficaz, evidenciada nas entrevistas, prejudica a coordenação entre os setores demandantes e os setores responsáveis pela execução das contratações. Como apontado por Justen Filho et al. (2022), a comunicação clara e precisa entre as áreas envolvidas é crucial para garantir que as aquisições estejam alinhadas às necessidades reais da instituição. No caso da DPE-AM, a troca de informações ocorre com prazos reduzidos, o que compromete a capacidade de prever e organizar as contratações de maneira estratégica.

O entrevistado B considera o quadro de pessoal insuficiente, o que acarreta uma sobrecarga de trabalho, um desequilíbrio nas tarefas e dificuldades para o cumprimento de prazos, além de afetar a qualidade do trabalho em equipe. O quadro reduzido de recursos humanos no setor de Compras e Contratos foi identificado como um dos principais obstáculos para a implementação de um planejamento eficaz. A sobrecarga das equipes, resultante da falta de pessoal, é um fator que limita a execução de atividades planejadas e afeta a qualidade do trabalho.

De acordo com Cardoso, Gomes e Pedrneiras (2023), a gestão pública eficaz depende não apenas de um bom planejamento, mas também da alocação adequada de recursos humanos, que devem ser capacitados e suficientes para dar conta da demanda de trabalho. A DPE-AM, no entanto, enfrenta uma carência de pessoal especializado para gerenciar o volume crescente de contratações, o que resulta em uma gestão de caráter reativo.

Em relação a elaboração do Plano, é importante destacar que a DPE-AM criou um grupo de trabalho composto por alguns servidores, conforme exposto na questão 6 do quadro 1. Essa iniciativa visa estabelecer uma maior coordenação entre as áreas envolvidas no processo de contratação, facilitando a coleta de informações e o alinhamento das necessidades de cada setor. No entanto, como identificado nas entrevistas, nem todos os setores demandantes estão incluídos nesse grupo, o que pode comprometer a amplitude do levantamento das necessidades institucionais e gerar lacunas na priorização das aquisições. A exclusão de algumas áreas relevantes do processo de planejamento pode resultar em omissões ou subestimação das necessidades reais da instituição, prejudicando a qualidade e a eficácia do PCA.

O grupo de trabalho da DPE-AM realiza atualmente um levantamento das contratações e aquisições do último ano com o objetivo de elaborar uma projeção para o próximo ciclo. Esse levantamento é feito a partir de uma planilha, onde cada item solicitado é detalhado com informações como requisitante, objeto, unidade, quantidade, valor estimado unitário e total, justificativa, grau de prioridade na visão do demandante.

Conforme descreve o entrevistado D, após o preenchimento dessa planilha com os dados do histórico das aquisições e contratações dos últimos anos, o documento será enviado aos setores demandantes para validação, permitindo que novas demandas sejam incluídas e que os dados coletados sejam ajustados conforme as necessidades.

Embora o grupo de trabalho esteja avançando na coleta e projeção das contratações, a falta de comunicação eficaz entre as áreas, somada à insuficiência de pessoal, limita a execução de um planejamento mais estratégico. Além disso, o prazo para definição dessas novas solicitações será curto, não permitindo um levantamento aprofundado das reais necessidades, comprometendo a eficácia e o atingimento dos objetivos organizacionais a médio e longo prazo.

Conforme o Tribunal de Contas da União (2024) e os preceitos da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2011), a participação plena de todas as áreas demandantes é essencial para garantir um planejamento mais assertivo e alinhado aos objetivos estratégicos da administração pública. O entrevistado B aponta que o Setor de Compras não recebeu informações claras ou comunicação oficial sobre o planejamento estratégico da instituição, o que limita a integração efetiva entre os dois instrumentos. A integração de todas as partes envolvidas seria um passo crucial para uma execução mais coordenada e eficiente das contratações.

Além disso, a falta de ferramentas de gestão adequadas é uma limitação adicional. A Defensoria Pública ainda utiliza planilhas de Excel para o acompanhamento das contratações, o que dificulta a integração com outras áreas e limita o controle das aquisições.

O Tribunal de Contas da União (2024) enfatiza que o uso de sistemas informatizados e integrados é fundamental para garantir a transparência e a eficiência nas contratações públicas, evitando falhas no processo e assegurando maior controle. No entanto, a DPE-AM ainda carece de um sistema eficiente para monitorar as contratações, o que agrava a falta de integração entre o planejamento estratégico, o orçamento e as compras realizadas.

Portanto, a gestão de contratações da DPE-AM, em sua configuração atual, reflete uma série de deficiências estruturais que dificultam a implementação de um planejamento eficaz. A ausência de planejamento

prévio, a comunicação ineficaz, a insuficiência de pessoal e a falta de ferramentas adequadas para o controle das contratações comprometem diretamente a eficiência e a transparência da gestão pública.

Para que a DPE-AM alcance um nível mais elevado de eficiência e transparência, é fundamental a adoção de um planejamento mais estruturado, com a integração entre os setores demandantes, o fortalecimento da equipe de gestão e a utilização de tecnologias de gestão mais avançadas. A implementação do PCA, alinhado com os preceitos da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2011) e aos objetivos estratégicos da Defensoria, é crucial para garantir que as contratações sejam feitas de forma planejada, estratégica e eficiente, promovendo o uso responsável dos recursos públicos.

A seguir, apresenta-se uma matriz SWOT, que resume os principais fatores encontrados na análise da situação atual da gestão de contratações na DPE-AM.

Quadro 2 – Análise SWOT

FORÇAS (Strengths)	FRAQUEZAS (Weaknesses)
- Existência de um grupo de trabalho para a construção do PCA. - Inclusão de diferentes áreas, não se limitando ao setor compras e contratos. - Utilização de planilhas com várias abas para organizar informações sobre contratações, embora com limitações para o controle e integração.	- Coleta de informações históricas para levantamento das necessidades, o que pode não condizer com a realidade atual e comprometer a precisão. - Falta de participação de alguns setores essenciais da área fim, o que pode comprometer a identificação das reais necessidades da instituição. - Quadro de pessoal insuficiente, resultando em sobrecarga de trabalho e dificuldades para cumprir prazos. - Resistência interna à mudança, alinhada a comunicação frágil entre setores, resultando em falta de coordenação e dificultando a implementação de novos processos e práticas como o PCA.
OPORTUNIDADES (Opportunities)	AMEAÇAS (Threats)
- Potencial para adotar o modelo de outros órgãos públicos como referência para a implementação do PCA. - Possibilidade de implementação do PCA alinhado à Lei nº 14.133/2021, proporcionando mais eficiência e organização. - Implementação de um sistema específico interno e interligado com todos os setores, para o levantamento preciso e controle de todas as demandas requisitadas, com objetivo de aprimorar a eficiência do processo. - Adoção da proposta de um framework como base para a implementação de um PCA mais estruturado, com maior integração entre os setores e alinhamento estratégico.	- Falta de integração entre o PCA e o planejamento orçamentário da DPE-AM pode dificultar a alocação eficiente de recursos. - Ausência de um planejamento robusto pode gerar contratações emergenciais e mal dimensionadas, comprometendo a eficácia e o uso de recursos. - Instabilidade econômica que pode impactar diretamente os orçamentos e comprometer a execução do PCA.

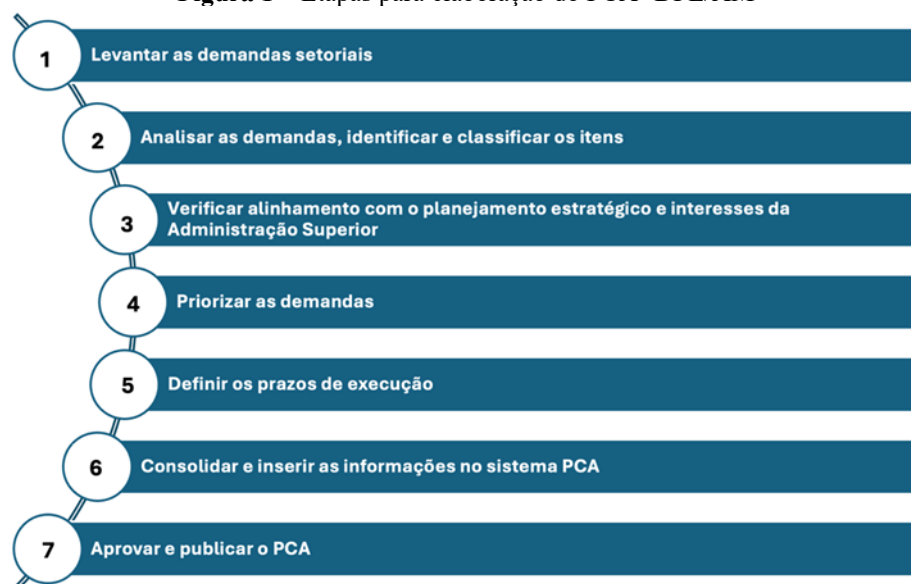
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A matriz SWOT apresentada oferece uma base sólida para a elaboração da proposta do Plano de Contratações Anual (PCA), que será detalhada no próximo item. Ao identificar as forças que devem ser potencializadas, as fraquezas que precisam ser corrigidas, as oportunidades que podem ser aproveitadas e as ameaças que exigem atenção, a análise SWOT proporciona um direcionamento para o desenvolvimento de um PCA alinhado às diretrizes legais da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2011), e às necessidades específicas da DPE-AM. Dessa forma, ela orienta a formulação de um plano estratégico e operacional, focado na melhoria da gestão das contratações, promovendo maior eficiência e a integração entre os diversos setores da instituição.

Elaboração de uma proposta de PCA

Com base na análise da situação atual da gestão de contratações na Defensoria Pública do Estado do Amazonas (DPE-AM), o segundo objetivo deste estudo foi propor a implementação de um Plano de Contratações Anual (PCA) que estivesse devidamente alinhado às diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2011), bem como às necessidades institucionais específicas da DPE-AM.

A elaboração desse plano segue um conjunto de etapas essenciais que garantem a eficiência, a transparência e a conformidade com os processos de aquisições públicas, sendo composto pelas fases apresentadas na figura 1 a seguir.

Figura 1 – Etapas para elaboração do PCA- DPE/AM

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A figura 1 resume de forma visual e condensada as etapas e processos fundamentais para a elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA) na Defensoria Pública do Estado do Amazonas (DPE-AM) a partir dos referenciais teóricos e normativos consultados. Ele proporciona uma visão geral das fases envolvidas, desde o levantamento das demandas até a integração entre os setores e a definição de prioridades. Contudo, para garantir a execução eficaz dessas etapas, é necessário detalhar as ações de maneira estruturada e prática, o que é possibilitado pela aplicação da ferramenta 5W1H.

A partir da figura 1, que ilustra as fases gerais do processo, a ferramenta 5W1H entra como um instrumento que especifica as etapas de forma clara e objetiva. A ferramenta organiza as informações de maneira sistemática, respondendo a perguntas cruciais: What (O que fazer), Why (Por que fazer), Where (Onde fazer), When (Quando fazer), Who (Quem fará) e How (Como fazer). Assim, ela permite que cada ação prevista no PCA seja detalhada com prazos, responsáveis e recursos necessários, promovendo a concretização dos objetivos estabelecidos e garantindo que a execução do plano seja acompanhada de forma eficiente e estratégica.

Quadro 3 – Plano de ação 5W1H

5W					IH
WHAT? (O QUE?)	WHY? (POR QUE?)	WHERE? (ONDE?)	WHO? (QUEM?)	WHEN? (QUANDO?)	HOW? (COMO?)
Levantar as demandas de cada setor da DPE-AM para o planejamento das contratações.	Para garantir que todas as necessidades de cada área sejam identificadas e consideradas no processo de planejamento, evitando lacunas ou contratações inadequadas.	As demandas devem ser levantadas nos respectivos setores da DPE-AM (comunicação, TI, Engenharia, área da família, cível, etc.).	Cada setor da DPE-AM será responsável por informar suas demandas, com coordenação centralizada pela área de Compras e Contratos.	Este levantamento deve ocorrer no início do ciclo de planejamento do PCA, com prazos definidos no início de cada ano ou exercício.	A coleta das demandas será feita por meio de processo no SEI, e caso necessário, a partir de reuniões com os responsáveis de cada setor.
Analisar, identificar e classificar as demandas levantadas de acordo com sua prioridade, tipo e urgência.	Para garantir que as contratações sejam organizadas de acordo com a real necessidade e urgência, evitando sobrecarga de trabalho e contratações emergenciais.	A análise poderá ser feita internamente no setor de compras e contratos e, caso necessário, a partir de reuniões com as áreas responsáveis pela demanda	A análise deverá ser conduzida pela equipe do grupo de trabalho, especificamente pelos participantes do grupo do setor de compras e contratos, da diretoria geral, com a participação dos setores requisitantes.	A análise deverá ser feita logo após o levantamento das demandas, dentro de um cronograma definido, de preferência no início do ano até no máximo o mês de abril.	A análise poderá ser realizada utilizando-se a classificação das demandas por urgência e importância, com a colaboração dos responsáveis de cada área, já estimando valores e validando as quantidades.
Verificar se as demandas analisadas	Para garantir que as contratações estejam em sintonia com as	Esse alinhamento poderá ser feito por meio de reuniões nas	Os responsáveis pela área de planejamento e administração superior,	O alinhamento poderá ocorrer logo após a	Alinhamento realizado por meio de reuniões de

estão alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição e com os interesses definidos pela Administração Superior.	prioridades da Defensoria Pública e com a execução de sua missão institucional.	salas das áreas de planejamento e da administração superior.	com o apoio do compras e contratos e diretoria geral.	análise das demandas, preferencialmente no mês de abril.	validação e conferência entre as áreas.
Definir quais demandas são prioritárias e quais podem ser ajustadas ou adiadas.	Para garantir que os recursos sejam aplicados de forma eficiente, atendendo primeiro às demandas mais urgentes e essenciais e os objetivos da Administração Superior.	Na sala da Administração Superior.	A priorização poderá ser realizada pela equipe de compras e contratos, pelas diretorias geral e financeira e pela Administração Superior, com apoio dos gestores dos setores.	Este processo deverá ocorrer no mês de maio.	Poderá ser utilizada uma metodologia de classificação por urgência, impacto e alinhamento com os objetivos da instituição, além da possibilidade financeira das contratações.
Estabelecer os prazos para a execução das contratações, incluindo etapas de licitação, contratação e execução do contrato.	Para garantir que as contratações possam ser realizadas de forma eficiente, respeitando os prazos e assegurando que as demandas sejam atendidas a tempo.	O planejamento dos prazos poderá ser feito dentro da área de Compras e Contratos, com envolvimento total dos setores requisitantes.	A equipe de Compras e Contratos, em colaboração com os gestores das áreas requisitantes.	A definição dos prazos poderá ocorrer após a priorização das demandas, no início do processo de planejamento, preferencialmente e ainda em maio.	A definição dos prazos poderá ser realizada com base na urgência das contratações e nos tempos exigidos para os processos licitatórios e de execução.
Consolidar todas as informações das demandas, prazos e recursos necessários e inseri-las no sistema de gerenciamento do PCA.	Para centralizar e organizar as informações de forma acessível e controlada, facilitando o acompanhamento e a execução das contratações.	As informações poderão ser inseridas no sistema interno de gestão de compras e contratos da DPE-AM.	A equipe de Compras e Contratos, com suporte de TI, para garantir que o sistema esteja atualizado.	Primeira quinzena de junho.	A inserção poderá ser realizada inicialmente por meio de planilhas em Excel, e posteriormente, projetar um sistema informatizado que centralize todos os dados e possibilite a consulta e o monitoramento breve.
Aprovar e publicar o PCA para que todos os envolvidos na execução do plano possam ficar cientes das contratações previstas.	Para garantir a transparência e a comunicação das ações de contratação à instituição e ao público, conforme exigido pela legislação.	A aprovação e publicação poderão ocorrer por meio do diário oficial da DPE-AM e pelo Portal Nacional de Contratações Públicas.	A aprovação será feita pela Administração Superior.	Após a consolidação e inserção das informações no sistema PCA, o plano poderá ser aprovado e publicado - até a primeira quinzena de julho.	A aprovação poderá ocorrer em reunião e a publicação por meio do portal institucional ou sistema de transparência.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No quadro apresentado, o modelo foi aplicado para cada fase do plano, abordando questões como o levantamento de demandas dos setores, análise e classificação das contratações por prioridade, o alinhamento das necessidades com os objetivos estratégicos da instituição e a definição de prazos para a execução das contratações. A ferramenta permitiu uma visão clara sobre o que precisa ser feito, por quem, e em que prazo, garantindo que todas as ações fossem conduzidas de maneira estratégica e alinhada com as necessidades da DPE-AM.

Com base no detalhamento das etapas e no embasamento legal da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2011), apresenta-se um modelo de consolidação do PCA para a DPE-AM. Esse modelo visa integrar todas as etapas descritas, promovendo uma abordagem coordenada entre os diferentes setores da instituição, desde o levantamento das necessidades até a execução das contratações. O objetivo é transformar o PCA em uma ferramenta prática e eficaz que, além de atender aos requisitos legais estabelecidos pela Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2011), se ajuste à realidade da DPE-AM, minimizando contratações emergenciais e aprimorando a gestão dos recursos públicos.

A consolidação do plano será baseada no processo descrito, com a implementação, inicialmente, de forma mais manual, por meio de planilhas em Excel, para garantir o levantamento e o controle das informações de maneira prática, enquanto o processo de integração e aprimoramento da gestão das contratações está em andamento. Entretanto, reconhecendo a necessidade de maior eficiência e integração, será demandada uma ferramenta informatizada junto ao setor de TI, com o objetivo de centralizar os dados do PCA e possibilitar um acompanhamento mais eficiente, preciso e transparente das contratações públicas.

Quadro 4 – Consolidação do Plano de Contratações Anual (PCA) - Contratos Existentes e Novas Demandas

PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL DPE/AM 202X													
Contratações Vigentes/Renovação - Agrupados Por Área													
Demandante	Tipo	Objeto	Justificativa	Und.	Qtd.	P. Unit. Estimado	P. Total Estimado	Nº Do Termo	Valor Total Previsto Com Reajuste	Fim Da Vigência	Início Da Renovação	Previsão Renovação	Grau De Prioridade
Novas Aquisições/Contratações - Agrupados Por Área													
Demandante	Tipo	Objeto	Justificativa	Und.	Qtd.	P. Unit. Estimado	P. Total Estimado	Previsão de início da Aquisição		Previsão de Contratação		Vigência	Grau De Prioridade

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A implementação dessa ferramenta permitirá uma evolução significativa no processo de gestão de contratações, alinhando-se aos preceitos da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2011) e proporcionando maior controle sobre as aquisições realizadas pela DPE-AM. Em suma, a proposta de Plano de Contratações Anual (PCA) para a DPE-AM, apresentada neste estudo, visa a criação de um processo estruturado, transparente e alinhado com as metas institucionais, garantindo que as contratações atendam às necessidades da instituição e que os recursos públicos sejam utilizados de maneira eficiente.

Análise da Viabilidade do Plano de Contratações Anual (PCA) para a DPE-AM

A viabilidade do Plano de Contratações Anual (PCA) para a Defensoria Pública do Estado do Amazonas (DPE-AM) foi analisada após a apresentação do modelo proposto (Figura 1), a ferramenta 5W1H e a planilha de consolidação. Essa análise foi realizada com base nas entrevistas conduzidas com os mesmos profissionais inicialmente entrevistados no início da pesquisa. A finalidade foi verificar se o modelo proposto é viável e adequado à realidade da DPE-AM, além de identificar possíveis ajustes que poderiam aprimorar sua aplicação prática.

Os entrevistados fizeram considerações pertinentes sobre as diferentes etapas do modelo proposto. O Entrevistado B, por exemplo, destacou a necessidade de simplificação, especialmente em relação à planilha de consolidação. Segundo ele, ao incluir muitas colunas e informações detalhadas, poderia se tornar excessivamente complexa, o que dificultaria a gestão das contratações. Ele afirmou que a planilha proposta está simplificada, contendo apenas as informações essenciais para o acompanhamento das contratações. Dessa forma, a ferramenta garante a eficiência no controle sem sobrecarregar os responsáveis pela execução do plano, sendo, assim, mais funcional e prática.

Outro ponto relevante levantado pelo Entrevistado B refere-se à priorização das demandas. Ele observou que, embora o setor de compras e contratos tenha um papel significativo na coleta e organização das informações, a responsabilidade pela definição das prioridades das demandas deve ser atribuída à Administração Superior. Além disso, para o entrevistado, a priorização inicial deve ser feita pelos próprios setores requisitantes, considerando que eles entendem o que é essencial para o funcionamento dos seus respectivos setores. O Entrevistado C corroborou essa visão, destacando que, embora o setor de compras e contratos participam de forma a intermediar as demandas e a Administração Superior, consolidando as informações ao final, observando se o PCA esteja alinhado aos objetivos institucionais.

Em relação ao acompanhamento e monitoramento contínuos do PCA, Entrevistado B enfatizou a importância de um processo de retroalimentação constante, no qual o plano seja ajustado conforme novas demandas e mudanças nas necessidades da instituição. O entrevistado acredita que, ao ser revisado periodicamente, o PCA poderá manter-se relevante e eficaz ao longo do ano, adaptando-se às circunstâncias e garantindo uma gestão mais flexível e estratégica.

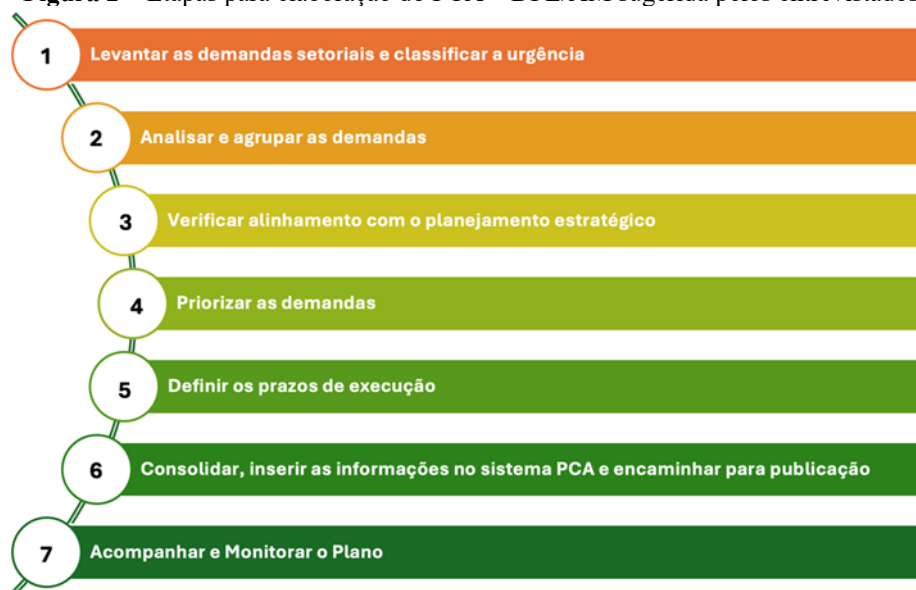
A integração entre o PCA e o planejamento orçamentário da DPE-AM foi outro ponto fundamental abordado. Entrevistado C destacou que a viabilidade do modelo proposto está diretamente relacionada à sua compatibilidade com o orçamento da instituição, o que pode ser destacado, segundo ele, na explanação da ferramenta 5W1H. O entrevistado complementa informando que a integração entre as contratações e as limitações orçamentárias é crucial para assegurar que as aquisições realizadas estejam dentro dos recursos disponíveis, evitando contratações não previstas ou imprevistas que possam comprometer a execução do orçamento.

Os entrevistados A e D demonstraram concordância com o modelo apresentado e expressaram satisfação com a proposta, afirmando que a estrutura do plano parece bem delineada e adequada à realidade da DPE-AM. Ambos os entrevistados indicaram que, naquele momento, não havia sugestões de melhorias a serem feitas. Eles também afirmaram que estudaram a possibilidade de já utilizar a planilha de consolidação apresentada ainda neste ano, o que demonstra uma aceitação prática e a intenção de aplicar o modelo proposto de forma imediata, aproveitando sua estrutura para aprimorar o processo de contratações. A avaliação foi positiva, mas reconheceram que o verdadeiro teste da viabilidade será a aplicação do modelo no contexto real da instituição.

Com base nas entrevistas, conclui-se que o modelo proposto possui boa aderência às necessidades da DPE-AM, mas requer ajustes específicos para sua implementação eficaz. A definição clara das responsabilidades para a priorização das demandas são fundamentais para garantir a viabilidade prática do PCA. A participação da Administração Superior na definição das prioridades e a integração do PCA com o planejamento orçamentário são elementos-chave para o sucesso da implementação do plano, promovendo a transparência, eficiência e o uso responsável dos recursos públicos.

A seguir, apresenta-se as etapas necessárias para a elaboração do PCA validado pelos entrevistados.

Figura 2 – Etapas para elaboração do PCA – DPE/AM sugerida pelos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os ajustes sugeridos para o modelo de Plano de Contratações Anual (PCA) foram necessários devido à impossibilidade do setor de compras e contratos em definir as prioridades das demandas. Embora esse setor tenha um papel importante na coleta e organização das informações, a classificação da urgência das demandas deve ser realizada inicialmente pelo setor demandante, que possui uma visão mais precisa das necessidades imediatas de sua área. Além disso, a definição final das prioridades deve ser realizada pela Administração Superior, financeiro e o apoio dos gestores dos setores demandantes, conforme exposto no tópico 4, que detém a visão estratégica necessária para alinhar as contratações com os objetivos institucionais.

Além disso, o agrupamento de etapas, como o levantamento das demandas e a classificação das urgências, contribui para uma melhor organização e agilidade no processo, promovendo otimização das ações e tornando o planejamento mais eficiente e alinhado às necessidades reais da DPE-AM. Abaixo, apresentam-se as ações ajustadas, conforme a metodologia 5W1H, que detalham as etapas ajustadas para a implementação eficaz do PCA.

Quadro 5 – Plano de ação 5W1H sugerida pelos entrevistados

5W					1H
WHAT? (O QUE?)	WHY? (POR QUE?)	WHERE? (ONDE?)	WHO? (QUEM?)	WHEN? (QUANDO)	HOW? (COMO?)
Levantar as demandas setoriais e classificar as urgências.	Para garantir que todas as necessidades de cada área possam ser identificadas e consideradas no processo de planejamento, para evitar lacunas e assegurar que as contratações sejam organizadas de acordo com a real necessidade e urgência, e evitar a sobrecarga de trabalho e contratações emergenciais.	As demandas poderão ser levantadas nos respectivos setores da DPE-AM (comunicação, TI, Engenharia, área da família, cível, etc.).	Cada setor da DPE-AM deverá ser responsável pela informação de suas respectivas demandas.	O levantamento poderá ocorrer no início do ciclo de planejamento do PCA, com prazos definidos no início de cada ano ou exercício.	A coleta das demandas poderão ser realizadas por meio de processo no SEI, onde cada setor elencará todas suas demandas, classificando o grau de prioridades e o nível de essencialidade delas.
Analisar e agrupar as demandas	Para garantir que as contratações possam ser realizadas de forma ordenada e eficiente, alinhadas com as reais necessidades da DPE-AM. Esse agrupamento das demandas poderá ajudar na identificação de padrões e facilitar a priorização, evitando duplicidade de esforços e otimizar os recursos.	No setor de compras e contratos.	A análise deverá ser conduzida pela equipe do grupo de trabalho, especificamente pelos participantes do grupo do setor de compras e contratos da diretoria geral.	A análise poderá ser feita logo após o levantamento das demandas, dentro de um cronograma definido, de preferência no início do ano até no máximo o mês de abril.	A análise poderá ser realizada a partir dos processos no SEI, encaminhados pelos demandantes, onde as demandas poderão ser classificadas e agrupadas conforme sua natureza e impacto, agrupando os mesmos objetos.
Verificar alinhamento com o planejamento estratégico	Para garantir que as contratações possam estar em sintonia com as prioridades da Defensoria Pública e com a execução de sua missão institucional.	Esse alinhamento poderá ser realizado por meio de reuniões nas salas das áreas de planejamento e da administração superior.	Os responsáveis pela área de planejamento e administração superior.	O alinhamento poderá ocorrer logo após a análise das demandas, preferencialmente no mês de abril.	O alinhamento poderá ser realizado por meio de reuniões de validação e conferência entre as áreas.
Priorizar as demandas	Para garantir que os recursos possam ser aplicados de forma eficiente, atendendo primeiro às demandas mais urgentes e essenciais.	Na sala da administração superior	A priorização deverá ser feita pela Administração Superior e a diretoria financeira, com apoio dos gestores dos setores.	Este processo deverá ocorrer no mês de maio	Deverá ser utilizada uma metodologia de classificação por urgência, impacto e alinhamento com os objetivos da instituição, além da possibilidade financeira das contratações e o interesse da Administração superior
Definir os prazos de execução.	Para garantir que as contratações possam ser realizadas de forma eficiente, respeitando os prazos e garantindo que as demandas sejam atendidas a tempo.	O planejamento dos prazos poderá ser realizado dentro da área de Compras e Contratos, com envolvimento total dos setores requisitantes.	A equipe de Compras e Contratos, em colaboração com os gestores das áreas requisitantes.	A definição dos prazos poderá ocorrer após a priorização das demandas, no início do processo de planejamento, preferencialmente ainda no mês de maio.	A definição dos prazos deverá ser feita com base na urgência das contratações e nos tempos exigidos para os processos licitatórios e de execução.
Consolidar, inserir as informações no sistema PCA e encaminhar para publicação.	Para formalização do Plano de Contratações Anual (PCA), garantindo que todas as informações sejam centralizadas e estejam acessíveis no sistema, e que o plano seja disponibilizado ao público e aos setores	No setor de Compras e Contratos.	A equipe de compras e contratos. A supervisão final poderá ficar a cargo da Administração Superior para assegurar a conformidade com as normas e procedimentos	Primeira quinzena do mês de junho.	As informações consolidadas deverão ser organizadas em planilha. A equipe responsável deverá verificar se todos os dados estão completos e corretos, antes de submeter o plano para aprovação e, finalmente, para publicação no Portal

	internos para acompanhamento e execução, conforme a Lei nº 14.133/2021.		internos.		Nacional de Contratações Públicas e Diário Oficial da DPE/AM.
Acompanhar e Monitorar o Plano.	Para garantir que o PCA esteja sendo executado de maneira eficiente, dentro dos parâmetros definidos, e que as necessidades da DPE-AM sejam atendidas de acordo com o planejado.	O acompanhamento e monitoramento deverão ser realizados dentro do sistema de gestão do PCA, que centralizará todas as informações das contratações.	A equipe de compras e contratos, com o apoio dos gestores das áreas requisitantes e da Administração Superior, deverá ser responsável por monitorar a execução do PCA.	O acompanhamento deverá ser contínuo ao longo do ano, a partir de avaliações periódicas. Recomenda-se que haja reuniões mensais ou trimestrais para revisar o andamento das contratações	O monitoramento deverá ser realizado por meio de análise e reuniões de discussão sobre o andamento das contratações, prazos e custos. Caso sejam identificados, desvios ou problemas, ajustes deverão ser feitos para garantir a continuidade da execução do PCA de acordo com o planejamento.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na planilha de consolidação apresentada (Quadro 4), não foram realizadas alterações, uma vez que ela foi amplamente aceita pelos entrevistados. A estrutura foi considerada adequada para o processo de consolidação das demandas, atendendo aos requisitos necessários de organização e clareza. A simplicidade e objetividade da ferramenta foram destacadas como pontos positivos, especialmente pela sua capacidade de consolidar informações essenciais sem gerar complexidade excessiva. Portanto, a planilha proposta foi validada como eficiente para o acompanhamento e controle das contratações no âmbito do PCA.

VII. Considerações Finais

As análises realizadas neste estudo revelaram importantes achados sobre a gestão de contratações na Defensoria Pública do Estado do Amazonas (DPE-AM), destacando desafios estruturais significativos. O processo de contratações na instituição ainda é predominantemente reativo, marcado pela falta de um planejamento estruturado, o que compromete a eficiência e a utilização dos recursos públicos. As contratações, muitas vezes realizadas com prazos apertados, resultam em dificuldades de organização e de comunicação interna entre os setores. A escassez de pessoal e a dependência de ferramentas como planilhas de Excel para gerenciar o processo de contratações foram identificadas como barreiras para a implementação de um modelo de gestão mais eficiente. No entanto, os gestores da DPE-AM reconheceram a necessidade de melhorias no planejamento das contratações, expressando interesse em adotar o Plano de Contratações Anual (PCA) como uma ferramenta de transformação.

A contribuição teórica deste trabalho é evidenciada na proposição de um framework para as contratações públicas, bem como, a contribuição prática reside na análise crítica do processo de contratações públicas, à luz da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2011), e na contextualização das práticas de gestão na DPE-AM. O estudo revelou como o PCA pode ser uma ferramenta estratégica para otimizar a gestão de contratações públicas, garantindo maior transparência, eficiência e alinhamento com as diretrizes da nova legislação. A aplicação prática do modelo proposto mostrou-se adequada à realidade da DPE-AM, com a simplificação das etapas de consolidação das demandas, o que facilita o acompanhamento das contratações e evita a sobrecarga de trabalho. Assim, a implementação do PCA representa uma oportunidade para a DPE-AM aprimorar suas aquisições, minimizando contratações emergenciais e promovendo um uso mais racional dos recursos públicos.

Contudo, a pesquisa possui algumas limitações. O número restrito de entrevistas pode ter impactado a abrangência das percepções apresentadas, e a análise foi baseada apenas na situação atual da DPE-AM, sem um acompanhamento a longo prazo da aplicação do PCA. Isso impede uma avaliação mais aprofundada sobre a eficácia do modelo, já que sua implementação real ainda precisa ser observada para ajustes necessários. Além disso, a pesquisa não acompanhou de maneira contínua os desdobramentos da aplicação do modelo, o que impede uma compreensão mais ampla dos efeitos a longo prazo.

Em relação à investigação futura, recomenda-se que sejam realizados estudos longitudinais para acompanhar a implementação do PCA na DPE-AM, avaliando o impacto na eficiência das contratações e na integração com o planejamento orçamentário da instituição. Esses estudos poderiam proporcionar uma análise mais detalhada sobre a adaptação dos setores ao modelo e identificar possíveis áreas de aprimoramento. Também seria útil expandir essa pesquisa para incluir outros órgãos públicos, permitindo comparações entre as práticas de gestão de contratações e a aplicação da Lei nº 14.133/2021 em diferentes contextos administrativos.

Por fim, recomenda-se que a DPE-AM adote o PCA como prioridade estratégica para aprimorar a gestão das contratações públicas, com o apoio da administração superior na definição das prioridades. A implementação de um sistema informatizado para centralizar as informações do PCA seria um avanço importante, permitindo maior controle e acompanhamento das contratações. A capacitação dos servidores, especialmente nas áreas de

planejamento e gestão de contratações, também é essencial para garantir a eficácia do modelo. A integração do PCA com o orçamento institucional é outro ponto crucial, pois assegura que as contratações sejam realizadas dentro dos limites financeiros, evitando contratações imprevistas que comprometam o orçamento.

Referências

- [1]. Almeida, C. W. L. De. (2023). Fiscalização Contratual Na Lei 14.133/2021: Governança E Resultado Na Execução De Contratos Administrativos. Revista Do TCU, 150(150), 85–111. Recuperado De <https://Revista.Tcu.Gov.Br/Ojs/Index.Php/RTCU/Article/View/1814>.
- [2]. Barbosa, H. H. A., & Amaral, A. R. G. G. Do. (2024). A Importância Do Planejamento De Compras Nas Contratações Públicas Segundo A Nova Lei De Licitações. Observatorio De La Economía Latinoamericana, 22(12), E8351. <https://doi.org/10.55905/Oelv22n12-209>.
- [3]. Bardin, L. (2016). *Análise De Conteúdo*. Edições 70.
- [4]. Brasil. (1988). Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.Htm.
- [5]. Brasil. (1993). Lei Nº 8.666, De 21 De Junho De 1993. Regulamenta O Art. 37, Inciso XXI, Da Constituição Federal, Institui Normas Para Licitações E Contratos Da Administração Pública E Dá Outras Providências. Diário Oficial Da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.Htm.
- [6]. Brasil. (2000). Lei Complementar Nº 101, De 4 De Maio De 2000: Lei De Responsabilidade Fiscal. Diário Oficial Da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.Htm.
- [7]. Brasil. (2002). Lei Nº 10.520, De 17 De Julho De 2002. Institui, No Âmbito Da União, Estados, Distrito Federal E Municípios, A Modalidade De Licitação Denominada Pregão, Para Aquisição De Bens E Serviços Comuns. Diário Oficial Da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.Htm.
- [8]. Brasil. (2011). Lei Nº 12.462, De 4 De Agosto De 2011: Institui O Regime Diferenciado De Contratações Públicas – RDC. Diário Oficial Da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.Htm.
- [9]. Brasil. (2021). Lei Nº 14.133, De 1º De Abril De 2021: Nova Lei De Licitações. Diário Oficial Da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.Htm.
- [10]. Brasil. Advocacia-Geral Da União. Consultoria-Geral Da União. (2014). *Manual De Licitações E Contratações Administrativas* (M. R. Dotti, R. C. Lopes, & T. Vilac, Orgs.). AGU.
- [11]. Cardoso, S. K. A. B., Gomes, F. N., & Pederneiras, M. M. M. (2023). Planejamento Nas Contratações Públicas: Burocracia Ou Garantia De Eficiência? Revista Foco, 16(1), E651. <https://doi.org/10.54751/Revistafoco.V16n1-014>.
- [12]. Carvalho, M. M. De, & Paladini, E. P. (2005). *Gestão Da Qualidade: Teoria E Casos*. Atlas.
- [13]. Carvalho, K. R. A. De. (2024). Os Instrumentos De Planejamento Na Fase Interna Das Contratações Públicas: Efeitos Na Gestão Contratual (Dissertação De Mestrado Profissional). Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira De Administração Pública E De Empresas. <https://hdl.handle.net/10438/35679>.
- [14]. Corrêa, D. G. M. (2023). O Planejamento Nas Contratações Públicas: Evolução Dos Instrumentos Até A Lei Nº 14.133/2021 E Os Desafios Para Sua Efetividade [Trabalho De Conclusão De Curso, Pontifícia Universidade Católica De São Paulo]. Repositório PUC-SP. <https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/40211>.
- [15]. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O Planejamento Da Pesquisa Qualitativa: Teorias E Abordagens* (E. G. B. Souza, Trad.). Artmed.
- [16]. Gil, A. C. (2019). *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social* (7ª Ed.). Atlas.
- [17]. Governo Do Estado Do Amazonas. (2023). Decreto Nº 47.133, De 10 De Março De 2023. <https://www.seas.am.gov.br/wp-content/uploads/2021/01/DECRETO-N.O-47.133-DE-10-DE-MARÇO-DE-2023.Pdf>.
- [18]. Justen Filho, M., Pereira, C. A., Oliveira, A. B. R., & Talamini, E. (2022). Governança, Gestão E Planejamento De Licitações Na Lei 14.133/2021. Justen, Pereira, Oliveira & Talamini – Sociedade De Advogados. <https://www.justen.com.br/artigos/governanca-gestao-e-planejamento-de-licitacoes-na-lei-14133-2021>.
- [19]. Kruger, J. M. (2023). *Metodologia Da Pesquisa Em Administração: Em Linguagem Descomplicada*. Editora Bagai.
- [20]. Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). *Fundamentos De Metodologia Científica* (8ª Ed.). Atlas.
- [21]. Leão, G. J. C., Mello, G. M. De, Souza, L. S. S., & Santos, W. J. L. Dos. (2025). As Inovações Da Lei 14.133/2021 Na Condução Das Licitações. Revista Foco, 18(1), E7394. <https://doi.org/10.54751/Revistafoco.V18n1-011>.
- [22]. Lima, G. V. De, Matos, R. V. De, & Moura, B. H. G. De O. (2025). Governança E A Lei 14.133/2021: Oportunidades E Implicações Para O Planejamento E A Eficiência Nas Contratações Públicas. Revista Acadêmica Da Lusofonia, 1(5), 1–19. <https://doi.org/10.69807/2966-0785.2024.75>.
- [23]. Senado Federal. (2023). Comitês De Governança Aplicados À Nova Lei De Licitações. Senado Federal.
- [24]. Tribunal De Contas Da União – TCU. (2024). *Licitações & Contratos: Orientações E Jurisprudência Do TCU* (5ª Ed.). Secretária-Geral Da Presidência.
- [25]. Yin, R. K. (2015). *Estudo De Caso: Planejamento E Métodos* (5ª Ed.). Bookman.