

Planejamento Estratégico e Segregação de Funções na Construção dos Artefatos da Fase Interna das Licitações

Diego Ribeiro de Souza – diego.ribeiro@live.com

MBA em Licitações e Contratos

Instituto de Pós-Graduação – IPOG

Salvador, BA, 12 de Maio de 2025

Resumo

Este artigo analisa a importância do planejamento estratégico e da segregação de funções na construção dos artefatos da fase interna das licitações, especialmente no contexto da nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021). Com base em pesquisa bibliográfica e na observação prática de processos licitatórios nos âmbitos do Poder Executivo e do Poder Judiciário da Bahia, o estudo identifica sobreposições e lacunas na elaboração dos documentos obrigatórios – DFD, ETP, TR e Edital – e propõe um modelo de divisão de competências entre os agentes públicos envolvidos. A pesquisa tem por objetivo geral propor diretrizes para a estruturação eficiente da fase interna, promovendo maior conformidade legal, eficiência administrativa e transparência. A análise dos dados coletados sustenta a hipótese de que uma segregação clara de funções e conteúdos reduz redundâncias, mitiga riscos e fortalece o planejamento estratégico das contratações públicas. Conclui-se que a organização racional da fase interna constitui uma das principais ferramentas de governança para assegurar contratações mais vantajosas e juridicamente seguras.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Governança. Segregação de Funções.

1.Introdução

O planejamento estratégico nas contratações públicas emerge como um instrumento essencial para assegurar eficiência, transparência e economicidade no uso dos recursos públicos. No Brasil, a Lei 14.133/2021 representa um marco nesse campo, promovendo avanços significativos em termos de governança e gestão. Essa legislação atribui especial relevância à fase interna das licitações, um momento crucial para a definição das bases técnicas e jurídicas do processo licitatório e, consequentemente, do contrato que será celebrado.

A fase interna compreende a elaboração de diversos artefatos, como o Documento de Formalização da Demanda (DFD), o Estudo Técnico Preliminar (ETP), o Termo de Referência (TR) e o Edital, que devem operar de forma integrada e complementar, com funções e competências bem definidas em cada um dos artefatos.

Na prática administrativa, é comum observar a sobreposição de informações entre artefatos como o ETP e o TR, o que compromete a eficiência do planejamento estratégico e aumenta a possibilidade de inconsistências. Esse problema, frequentemente associado à ausência de normas internas claras e à falta de capacitação específica, resulta em retrabalho e em falhas na qualidade dos documentos produzidos.

Por outro lado, uma segregação funcional clara e objetiva, tanto no conteúdo exigível em cada documento quanto na responsabilidade pela elaboração de cada artefato, pode contribuir para contratações mais eficazes, acessíveis e convidativas aos licitantes interessados.

Assim, a proposta deste trabalho é investigar como a segregação de funções e competências, padronização de documentos e utilização racional de ferramentas tecnológicas podem ser aplicadas na fase interna das licitações, oferecendo subsídios teóricos e práticos para aprimorar esse processo.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Planejamento Estratégico nas Contratações Públicas

O planejamento estratégico nas contratações públicas representa um conjunto de ações coordenadas que visam garantir a adequação das compras e contratações às reais necessidades institucionais.

De acordo com Diniz (2020:87), o planejamento é “o processo que antecipa, organiza e direciona os esforços da administração pública para garantir que as contratações atendam às demandas de maneira eficiente, transparente e alinhada aos objetivos institucionais”.

No contexto da Lei nº 14.133/2021, a fase preparatória da licitação passa a ser ainda mais valorizada, exigindo das administrações públicas a adoção de procedimentos que estruturam a demanda sob um prisma técnico, econômico e jurídico. Essa exigência legislativa promove uma mudança cultural, incentivando uma atuação mais estratégica e menos burocrática.

Segundo Oliveira (2019:45), “o bom planejamento na administração pública não se resume ao cumprimento formal de etapas, mas se materializa na produção de contratações mais eficazes, com menores riscos de falhas”.

2.2 A Fase Interna das Licitações

A fase interna das licitações compreende a sequência de atos preparatórios necessários para embasar a tomada de decisão administrativa sobre a realização de uma contratação. É nela que se consolidam os documentos como o Documento de Formalização da Demanda (DFD), o Estudo Técnico Preliminar (ETP), o Termo de Referência (TR) e o Edital, com o intuito de assegurar que a contratação seja a solução mais vantajosa para a administração pública.

A Lei nº 14.133/2021 dispõe que a fase preparatória deve observar os princípios da eficiência, eficácia, economicidade e alinhamento com o planejamento estratégico institucional. Além disso, o Tribunal de Contas da União (TCU), no Acórdão nº 2.137/2022, enfatiza que “a adequada delimitação das competências na fase interna contribui para a segurança jurídica e a efetividade das contratações públicas” (TCU, 2022).

Com exceção das dispensas e inexigibilidades de licitação, a fase interna é o ponto de partida para qualquer processo contratual na administração pública. É nela que são definidos os parâmetros técnicos, legais e orçamentários que sustentarão todas as etapas posteriores, inclusive o julgamento das propostas e a execução contratual. Sua adequada estruturação é decisiva para garantir o sucesso da contratação e mitigar riscos de ineficiência, judicialização ou nulidade dos atos praticados.

Essa fase compreende, tradicionalmente, a elaboração de quatro principais artefatos: o Documento de Formalização da Demanda (DFD), o Estudo Técnico Preliminar (ETP), o Termo de Referência (TR) e o Edital. Cada um desses instrumentos tem função própria e complementar no processo de planejamento da contratação.

O DFD justifica a necessidade, o ETP analisa a viabilidade, o TR detalha o objeto e os critérios da futura contratação, e o Edital formaliza as regras do certame.

Entretanto, a ausência de normativos internos padronizados, a indefinição sobre as responsabilidades de cada agente na elaboração dos documentos e a inexistência de modelos estruturados resultam, frequentemente, na sobreposição de informações, na duplicidade de conteúdos, retrabalho e na perda de clareza entre os documentos. Essa realidade compromete o encadeamento lógico do processo e torna a atividade administrativa mais vulnerável a falhas.

Além da necessidade de delimitação objetiva das funções de cada artefato, ganha relevância a adoção de modelos padronizados que orientem tecnicamente a construção dos documentos. A padronização reduz o tempo de elaboração, promove uniformidade técnica, e permite que os servidores se concentrem no conteúdo efetivo das contratações, e não na estruturação formal dos textos.

Nesse contexto, as ferramentas tecnológicas — especialmente aquelas baseadas em inteligência artificial — apresentam-se como importantes aliadas estratégicas. É tecnicamente viável o desenvolvimento de sistemas personalizados, alimentados com documentos internos de cada instituição tais como decretos, portarias, instruções normativas, orientações técnicas e pareceres jurídicos, de forma a apoiar a elaboração automatizada e inteligente dos artefatos da fase interna.

Esses sistemas podem auxiliar a identificar pendências, sugerir conteúdos com base em documentos e contratações anteriores, sinalizar campos obrigatórios não preenchidos e até mesmo realizar validações prévias antes da validação final por parte dos servidores responsáveis pela conferência final, antes do envio ao controle jurídico. Contudo, é essencial compreender que essas tecnologias funcionam como ferramentas auxiliares. Sua eficácia depende da capacidade do servidor em, primeiramente, dominar o assunto que está sendo tratado, saber o que e de que forma pedir à ferramenta, como interpretar os dados recebidos e, sobretudo, possuir o conhecimento e a responsabilidade necessárias para validar criticamente os resultados apresentados.

O uso de quaisquer ferramentas auxiliares não isenta o agente público de sua responsabilidade técnica e decisória. Pelo contrário, amplia a necessidade de capacitação contínua, letramento digital, domínio dos normativos institucionais, fiscalização e controle. A adoção dessas soluções exige, portanto, uma governança digital madura, que alinhe automação e responsabilidade humana em equilíbrio ético, técnico e jurídico.

3. Segregação de Funções dos Documentos na Fase Interna

3.1 Documento de Formalização da Demanda (DFD)

O Documento de Formalização da Demanda (DFD) representa o primeiro passo da fase interna do processo licitatório, sendo o instrumento que identifica e justifica a demanda a ser sanada ou o problema a ser resolvido. Sua elaboração deve recair prioritariamente sobre a unidade requisitante, já que esta detém o conhecimento técnico-operacional sobre o objeto pretendido, ou seja, é a área demandante que possui e conhece uma necessidade que precisa ser atendida.

Cabe ao requisitante indicar a motivação da contratação, a relação da demanda com os objetivos institucionais, os impactos da não realização e, sempre que possível, as estatísticas ou evidências que reforcem a necessidade apresentada.

Atribuir ao setor requisitante a responsabilidade pelo DFD não significa isolá-lo no processo. É importante que esse documento seja submetido ao crivo de uma instância de planejamento, que possa verificar se a demanda está alinhada com as diretrizes

estratégicas do órgão, bem como se existem sobreposições, duplicidades ou possibilidades de atendimento por contratos vigentes.

Na prática, observa-se que a ausência de normativos internos padronizando a estrutura do DFD gera inconsistências recorrentes, como justificativas genéricas, ausência de dados objetivos e falhas de escopo. Tais lacunas comprometem a elaboração dos documentos subsequentes e, não raro, resultam no retorno dos processos às unidades de origem, atrasando o ciclo da contratação.

Assim, além de definir a competência do setor demandante como responsável pela elaboração do DFD, é recomendável que a instituição disponha de um modelo estruturado de DFD, com campos predefinidos e orientações para seu correto preenchimento.

3.2 Estudo Técnico Preliminar (ETP)

O Estudo Técnico Preliminar (ETP) tem a função de aprofundar a análise sobre a demanda formalizada. Diferentemente do DFD, que apresenta a justificativa da necessidade, o ETP avalia alternativas de solução, estuda o mercado fornecedor, projeta os custos, considera os riscos envolvidos e recomenda o melhor caminho para atender à demanda. Sua elaboração exige uma abordagem mais técnica e analítica, e por isso deve ser conduzida por uma Equipe de Planejamento composta por servidores com competências complementares.

Essa equipe, prevista no art. 40 da Lei nº 14.133/2021, deve ser formada por pelo menos três integrantes: um representante da unidade requisitante, responsável por esclarecer os aspectos operacionais, detalhar a demanda e as especificidades do objeto; um servidor com conhecimento técnico-jurídico em contratações públicas, que assegure a aderência à legislação; e, se possível, um profissional da área orçamentária ou financeira, que contribua com a definição das estimativas de custos e a análise da viabilidade econômica.

Considerando que a Equipe de Planejamento deve ser formada por uma equipe multidisciplinar, composta por servidores que possuam conhecimentos complementares e necessários à construção dos artefatos da fase interna, considera-se o ETP um dos artefatos mais importantes da contratação.

O ETP deve ser elaborado de forma a subsidiar o Termo de Referência (TR) e evitar a redundância de informações. Um dos problemas mais recorrentes nos processos licitatórios é a replicação do conteúdo do ETP no TR, o que não apenas compromete a organização documental, como também gera insegurança sobre a função de cada artefato. Observa-se ainda que devido à falta de normatização, determinados órgãos exigem que o ETP possua informações que são de competência exclusiva do TR.

Ao delimitar de forma objetiva os conteúdos obrigatórios do ETP (e demais documentos), e estabelecer modelos padronizados para sua confecção, a administração pública promove não apenas a conformidade legal, mas também a eficiência operacional.

A inclusão de ferramentas digitais inteligentes nesse processo, como sistemas capazes de mapear fornecedores, apontar inconsistências e cruzar dados históricos de contratações similares, pode ampliar ainda mais a qualidade técnica do ETP, reduzindo subjetividades e melhorando a base decisória da contratação.

3.3 Termo de Referência (TR)

O Termo de Referência (TR) é o documento central da fase interna de licitação, responsável por consolidar de forma objetiva as informações técnicas e operacionais

da contratação, de acordo com os resultados apresentados no ETP. Sua elaboração exige especial atenção, pois é com base nele que o objeto será licitado, avaliado e executado. Conforme o art. 6º, inciso XXIII, da Lei nº 14.133/2021, o TR deve conter a descrição do objeto, a justificativa da contratação, os critérios de medição e pagamento, os parâmetros mínimos de desempenho e qualidade, a estimativa de custos e o modelo de execução contratual.

A responsabilidade pela elaboração do TR deve ser atribuída à mesma Equipe de Planejamento que elaborou o ETP, com a participação técnica de um servidor que detenha pleno conhecimento sobre o objeto pretendido. A participação do requisitante é essencial nesse processo, pois ele fornecerá as informações mais detalhadas sobre a especificidade da necessidade institucional.

A integração com os demais membros da equipe – especialmente os especialistas em contratações e em orçamento – garante uma abordagem multidisciplinar e fortalece a segurança do documento.

É justamente no TR que se materializam as exigências técnicas, as especificações qualitativas e os critérios que nortearão a futura execução contratual. Por isso, a elaboração de um TR inadequado pode comprometer toda a contratação, seja por restringir a competitividade, seja por não prever adequadamente os meios de fiscalização e controle.

A padronização do TR por meio de modelos institucionais validados é uma das formas mais eficazes de assegurar qualidade e celeridade à sua elaboração. Além disso, sistemas com apoio tecnológico e algoritmos de validação automática podem indicar falhas, omissões ou incongruências no TR, funcionando como filtros de conformidade antes da submissão final. Contudo, mesmo com esses recursos, a capacidade de análise crítica dos servidores permanece insubstituível.

3.4 Edital

O Edital é o instrumento convocatório da licitação e deve refletir, com clareza e coerência, todas as condições necessárias para a participação dos licitantes, os critérios de julgamento e as obrigações contratuais. É a peça que comunica oficialmente ao mercado a intenção da administração de contratar determinado objeto, tornando públicas as regras do certame.

Sua elaboração, por consequência, deve ser feita de maneira técnica, observando os preceitos legais, os princípios constitucionais e a coerência com os demais documentos da fase interna – DFD, ETP e TR. No modelo ideal, o Edital deve ser estruturado com base em minutas previamente validadas pela assessoria jurídica da instituição.

Neste sentido, pode-se observar a boa prática implementada por alguns órgãos do Poder Executivo baiano, como a Procuradoria Geral do Estado da Bahia. Aquele órgão, que detém (dentre outras) a competência de analisar e emitir parecer jurídicos acerca dos editais de contratação, adotou procedimento de padronização que confere celeridade e transparência nas contratações.

Na análise em tela, o órgão disponibiliza minutas de edital validadas no seu portal institucional, para aquisição de itens comuns ou contratação de serviços de menor complexidade. Cada documento padrão possui campos editáveis – como objeto, quantitativo, estimativas e prazos – que podem ser modificados diretamente pelas unidades requisitantes, sem necessidade de nova apreciação jurídica, desde que respeitadas as limitações pré-definidas.

Quando existe a necessidade de alterações substanciais, ou o objeto da contratação é muito específico ou de grande complexidade, o documento deve obrigatoriamente retornar à análise e emissão de parecer jurídico da Procuradoria.

Em outra análise, foi possível verificar que no Poder Judiciário da Bahia, entretanto, ainda se observa a necessidade de elaboração inédita de editais e pareceres jurídicos individualizados para cada processo licitatório, mesmo quando se trata de objetos recorrentes. A adoção de modelos padronizados e validados reduziria esse esforço, garantiria maior uniformidade e promoveria um tratamento isonômico entre as contratações públicas do órgão.

Além disso, a automatização do processo de montagem do edital com o auxílio de ferramentas inteligentes, integradas aos demais sistemas e bancos de dados da instituição, é capaz de tornar a etapa mais eficiente e menos suscetível a erros formais.

4. Padronização dos Artefatos como Instrumento de Eficiência nas Contratações Públicas

Para além da definição sobre a quem compete construir cada artefato, a ausência de modelos padronizados para a elaboração destes documentos da fase interna representa um gargalo importante à celeridade e uniformidade das contratações públicas. A elaboração artesanal e não padronizada de documentos como o DFD, ETP e TR conduz frequentemente à repetição de conteúdos, ao retrabalho e à insegurança jurídica. Para além deste quesito, muitos servidores não possuem as capacitações necessárias à elaboração formal e adequada destes documentos. A padronização objetiva serve como direcionamento para que até mesmo estes servidores consigam construir os documentos da forma correta.

A padronização consiste na criação de minutas estruturadas, com campos específicos para edição, previamente validadas por instâncias técnicas e jurídicas da instituição. Essa estratégia permite que os setores requisitantes insiram dados e informações adaptadas ao caso concreto, sem necessidade de construir documentos a partir do zero ou de submeter, reiteradamente, o mesmo conteúdo a pareceres jurídicos.

No Poder Executivo estadual da Bahia, essa prática já é adotada pela Procuradoria Geral do Estado (PGE), que disponibiliza minutas oficiais de editais padronizados. Nessas minutas, apenas campos previamente destacados – como objeto, quantidade, prazos e valores – são passíveis de edição sem necessidade de nova análise jurídica. Alterações em campos sensíveis ou estruturais, por sua vez, demandam nova apreciação da PGE.

No Poder Judiciário da Bahia, entretanto, cada novo processo exige a confecção inédita de editais e a emissão de pareceres individualizados, mesmo quando se tratam de contratações idênticas ou recorrentes. A adoção de um modelo semelhante ao do Executivo traria benefícios claros: redução de prazos, segurança jurídica, uniformidade procedimental e melhor aproveitamento da força de trabalho qualificada. Além disso, o uso de ferramentas tecnológicas inteligentes representa um salto qualitativo nesse processo. Já é tecnicamente viável desenvolver sistemas baseados em Inteligências Artificiais personalizados de apoio à construção dos artefatos da fase interna, alimentados com normativos institucionais, jurisprudência administrativa, pareceres jurídicos, orientações técnicas processos anteriores, etc.

Esses sistemas podem ser treinados para sugerir conteúdos, identificar pendências documentais, emitir alertas sobre itens ausentes e até validar estruturas formais antes da submissão dos documentos.

Contudo, a utilização eficaz dessas ferramentas depende da capacitação dos agentes públicos. A tecnologia deve atuar como instrumento de apoio e não substituição da análise crítica. O servidor precisa ter clareza sobre o que precisa, saber como questionar, interpretar os resultados gerados e, principalmente, validar tecnicamente os conteúdos sugeridos. O uso responsável da inteligência artificial exige letramento jurídico, domínio da linguagem institucional e comprometimento com a legalidade e eficiência do processo licitatório.

É inegável que as ferramentas tecnológicas disponíveis atualmente, especialmente as baseadas em inteligência artificial, chegaram para ficar. Sua evolução é exponencial e irreversível, e os impactos que já produzem na gestão pública são visíveis — desde a automatização de tarefas repetitivas até o suporte à tomada de decisão. Nesse contexto, ignorar ou subutilizar essas ferramentas significa renunciar a ganhos importantes em produtividade, consistência e qualidade técnica dos processos administrativos. A solução mais sensata é promover o uso consciente e qualificado desses recursos: normatizar sua aplicação, estabelecer parâmetros claros de uso e, principalmente, delimitar os limites éticos e técnicos de sua atuação.

Nenhuma tecnologia, por mais avançada que seja, substitui a responsabilidade humana pela análise crítica, validação e aprovação dos resultados. O servidor público permanece como agente central do processo decisório, cabendo a ele interpretar os dados, formular os questionamentos corretos e garantir a conformidade legal de tudo que for gerado.

Assim, a padronização dos artefatos, aliada à inovação tecnológica e à capacitação dos quadros técnicos, deve ser compreendida como pilar fundamental da governança pública moderna. Mais do que uma solução operacional, ela representa um marco de maturidade institucional e um instrumento estratégico de gestão.

5. Proposta de Modelo de Estruturação e Responsabilidades

A partir da análise teórica e prática realizada nos capítulos anteriores, propõe-se a seguir um modelo de estruturação institucional da fase interna das licitações, com ênfase na definição clara de competências e na racionalização da produção documental.

A proposta visa oferecer um ponto de partida técnico para a adoção de protocolos internos pelos órgãos públicos, com vistas à conformidade com a Lei nº 14.133/2021 e à modernização das práticas administrativas.

O modelo parte da premissa de que a construção dos artefatos deve observar duas diretrizes complementares: a segregação de funções entre os agentes públicos responsáveis e a padronização dos documentos utilizados. Para isso, recomenda-se que os órgãos instituam internamente uma estrutura de governança para a fase interna das contratações, composta por três elementos centrais:

1. Unidade Requisitante: responsável pela elaboração do Documento de Formalização da Demanda (DFD), com apoio na definição clara do objeto, motivação e alinhamento estratégico. Deve fornecer insumos técnicos e operacionais à equipe de planejamento

2. Equipe de Planejamento da Contratação: responsável pela elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e do Termo de Referência (TR). Deve ser composta, preferencialmente (e no mínimo), por: Um servidor da área requisitante, com conhecimento técnico do objeto; Um servidor com domínio sobre legislação e procedimentos licitatórios; Um profissional da área orçamentária, sempre que possível. Essa equipe atuará de forma colaborativa e multidisciplinar, assegurando a coerência e qualidade técnica dos documentos.

3. Comissão Permanente de Licitação ou Núcleo de Licitação: responsável pela consolidação e publicação do Edital, com base nos artefatos elaborados. Deve atuar em conformidade com as minutas padronizadas da instituição, realizando ajustes apenas nos campos autorizados ou, em caso de necessidade, submetendo alterações à assessoria jurídica.

Além da definição das responsabilidades por documento, recomenda-se a formalização de fluxos internos de tramitação com a definição de prazos orientativos para cada etapa, bem como a adoção de modelos padronizados para DFD, ETP, TR e Edital. Tais modelos devem ser mantidos por um setor técnico central (ex. unidades de planejamento ou administração geral), atualizado conforme as mudanças legais e jurisprudenciais.

Sugere-se, ainda, a utilização de sistemas eletrônicos integrados para registro e validação dos artefatos, preferencialmente com o suporte de inteligência artificial, que possa auxiliar no preenchimento, sinalização de erros ou omissões e controle da conformidade documental.

A tabela a seguir resume a proposta de estruturação:

Artefato	Responsável Primário	Apoios Técnicos / Observações
DFD	Unidade Requisitante	Deve conter motivação, alinhamento estratégico e especificações básicas
ETP	Equipe de Planejamento	Integrantes da área requisitante, setor técnico e orçamentário
TR	Equipe de Planejamento	Baseado no ETP; deve conter critérios, exigências técnicas e medição
Edital	Núcleo de Licitação	Uso de minuta padronizada; parecer jurídico quando necessário

Tabela 1 – Resumo de proposta de estruturação

Fonte: Dados produzidos pelo autor (2025)

6. Conclusão

O presente trabalho propôs uma breve reflexão crítica sobre o planejamento estratégico e a segregação de funções na construção dos artefatos que compõem a fase interna das licitações públicas, à luz da Lei nº 14.133/2021.

Com base na experiência prática do autor em instituições do Poder Executivo e do Judiciário do Estado da Bahia, verificou-se que a indefinição de responsabilidades e a ausência de padronização institucional dos documentos representam entraves à eficiência, à segurança jurídica e à celeridade dos processos de contratação.

A investigação permitiu concluir que a segregação de funções entre os responsáveis pela elaboração do DFD, ETP, TR e Edital é fundamental para garantir especialização, prevenir erros e racionalizar o fluxo de trabalho. Da mesma forma, a adoção de modelos padronizados, previamente validados, contribui para a uniformidade dos procedimentos e reduz o retrabalho, especialmente quando associada ao uso consciente de ferramentas tecnológicas com inteligência artificial.

A hipótese inicialmente proposta foi confirmada: a organização racional da fase interna – baseada em competências definidas, documentos padronizados e apoio tecnológico – fortalece o planejamento estratégico das contratações e potencializa os resultados esperados pela administração pública.

Diante dos achados, sugere-se a institucionalização de modelos formais, fluxos e responsabilidades bem definidas e programas de capacitação permanentes para

servidores envolvidos com as contratações públicas. Espera-se que as contribuições aqui apresentadas possam servir de insumo tanto para fins acadêmicos quanto para a formulação de políticas internas em instituições públicas, com vistas ao aperfeiçoamento dos processos licitatórios e à consolidação de uma cultura organizacional orientada por boas práticas e resultados.

Referências

ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6028**: resumo: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: citações: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: formatação de trabalhos acadêmicos. Rio de Janeiro, 2002.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1º abr. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.137/2022 – Plenário**. Relator: Ministro Benjamin Zymler. Brasília, DF, 2022.

DINIZ, Fernando. **Planejamento Estratégico nas Contratações Públicas**. São Paulo: Fórum, 2020.

OLIVEIRA, Carlos. Fase Interna da Licitação: Eficiência e Segurança Jurídica. Belo Horizonte: Verbo Jurídico, 2019.

IPOG. Manual do Aluno de Pós-Graduação. Instituto de Pós-Graduação, 2020.

IPOG. Modelo de Artigo Científico. Disponível no ambiente virtual do aluno. Acesso em 2025.