

# REVISTA EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - 2016

---



## QUANDO A FALTA DE PLANEJAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INTERFERE NO ATENDIMENTO AO INTERESSE PÚBLICO

Eduardo Horn Vianna<sup>1</sup>

Felipe Boselli<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem por objetivo demonstrar a importância do planejamento nas organizações públicas quando da aquisição de bens, execução de obras ou prestação de serviços via processo licitatório para atender ao interesse público. A pesquisa baseia-se em pesquisa bibliográfica e por último as considerações sobre a importância e a necessidade do planejamento nas organizações públicas e o respeito ao dinheiro público pelo gestor público.

**Palavras-chave:** Eficiência; Gestor Público, Licitação e Planejamento.

### 1 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS COMPRAS PÚBLICAS

A Administração Pública quando da aquisição de bens, execução de obras ou prestação de serviços deve fazê-lo via processo licitatório. Portanto, isso requer que haja planejamento. O planejamento não é meramente verificar se há ou não dotação orçamentária para sua aquisição, execução ou prestação.

---

<sup>1</sup> Aluno do curso de especialização em Compras Governamentais da ICEP de São José. E-mail: [hornvianna@hotmail.com](mailto:hornvianna@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professor Orientador do trabalho de Conclusão de Curso e da construção deste artigo. E-mail: [felipeboselli@gmail.com](mailto:felipeboselli@gmail.com)

# REVISTA EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - 2016

---

O planejamento exige que se tenha uma visão ampla e que se saiba que aquilo que se adquire irá impactar ou não o futuro da organização pública e conseqüentemente o atendimento ao interesse público.

Ao planejar, a Administração Pública deve ter atenção em dobro, mais que as organizações privadas, uma vez que para qualquer tipo de aquisição está limitada a fazê-lo dentro do que a lei possibilita. Não poderá ultrapassar estes limites legais sob pena de infringir o que a lei regulamenta. Ou seja, enquanto o particular pode fazer tudo o que a lei não o proíbe, o gestor público só pode fazer o que a lei lhe autoriza.

Sendo assim, é primordial que todas as suas ações, as tomadas de decisão e análises devam ser planejadas e alinhadas com o planejamento estratégico do órgão.

## 2 DEFININDO PLANEJAMENTO

Um conceito simples e poderoso de planejamento é: “pensar o futuro”. Planejamento não se resume apenas a *pensar o futuro*, mas a que medidas tomar para poder alcançá-lo.

Dentre os conceitos de planejamento existentes, pode-se destacar algumas definições. Para Mariano (2008, p. 193),

**Planejar é, portanto, saber onde queremos chegar.** É tomar todas as medidas e Decisões necessárias e pró-ativas, para que, mesmo que aconteçam problemas durante o percurso, possamos alcançar o objetivo almejado. (grifo nosso).

O planejar é saber o que se almeja e estar preparado para as intempéries que virão da sua consecução.

Na visão de Paludo (2010, p. 226),

**O planejamento trata de decisões e ações presentes e futuras,** e também questiona e avalia os resultados dessas ações e decisões. (grifo nosso).

O planejar está relacionado com as tomadas de decisões presentes e futuras e com a avaliação dessas decisões.

Chiavenato (2008, p. 341) defende a ideia de que

# REVISTA EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - 2016

---

O trabalho do administrador não se restringe ao presente, ao atual, ao corrente. Ele precisa extrapolar o imediato e se projetar para a frente. **O administrador precisa tomar decisões estratégicas e planejar o futuro de sua organização.** Ao tomar decisões, o administrador configura e reconfigura continuamente a sua organização ou a sua unidade organizacional que administra. Ele precisa saber em qual rumo deseja que sua organização vá em frente, tomar decisões necessárias e elaborar os planos para que isso realmente aconteça. **O planejamento está voltado para o futuro.** E o futuro requer uma atenção especial. É para ele que a organização deve estar preparada a todo instante. (grifo nosso).

O planejar está intrinsecamente ligado às decisões tomadas pelo administrador. Seu conhecimento do passado, sua visão de presente e futuro devem continuamente auxiliá-lo nas alternâncias e corrigir a sua visão de futuro.

Para Drucker (1984, p. 136), planejar

[...] É o **processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro** contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; **organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões**; e, através de uma **retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.** (grifo nosso).

O planejar é um processo intermitente, pautado nas informações que subsidiaram a tomada de decisão e na medição dos seus resultados para avaliar se houve ou não desvios com o planejamento originariamente feito.

Em resumo, verifica-se fundamentalmente que, além de *pensar o futuro*, existe a necessidade de estar repensando-o, de ficar atento às mudanças do ambiente em que se está inserido e sempre alimentar de informações os sistemas que darão suporte às tomadas de decisão dos administradores públicos, assim como criar mecanismos para medir se o objetivo que se quer atingir foi alcançado.

### **3 A ORIGEM DA NECESSIDADE DE PLANEJAMENTO PELA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

O planejamento deveria ter se tornado obrigatório nas organizações públicas quando da Emenda Constitucional (EC) n° 19/98, conhecida como a da Reforma Administrativa, que

# REVISTA EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - 2016

---

entre muitas alterações à Constituição, inseriu entre os **princípios constitucionais o da eficiência**, artigo 37, *caput*.

A administrativista Di Pietro (2011, p. 84), em sua obra *Direito Administrativo*, assim define o princípio da **eficiência**:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao **modo de atuação do agente público**, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao **modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública**, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público. (grifo nosso).

Para Administração Pública não é fácil *pensar em seu futuro*, pois que isso não faz parte de sua cultura. Poucas organizações públicas trabalham pensando em seu futuro, ao contrário das organizações privadas, como afirma Reis (2015, p. 51):

[...] a Administração Pública precisa se conscientizar que a melhoria da **eficiência**, princípio constitucional inserto na Constituição Federal vigente, é um processo contínuo e permanente e que precisa ser aplicada ao longo do ano. (grifo nosso).

Esta dificuldade é demonstrada por Osborne e Gaebler (1994, p. 181-182):

Governos democráticos existem para servir aos cidadãos. As empresas existem para gerar lucro. No entanto, quem mais se empenha no sentido de servir ao povo americano, de maneira até obsessiva, são as empresas. A maioria dos governos nos Estados Unidos é absolutamente cega aos clientes, ao passo que o McDonald's e a Frito-Lay estão totalmente voltados para eles. Este, talvez, seja o maior pecado da burocracia.

Por que será que é assim? Simples! **Os órgãos públicos, via de regra, não obtêm seus recursos diretamente dos clientes; as empresas, sim!** Se uma empresa satisfaz seus clientes, as vendas aumentam; se alguém fizer melhor que ela, suas vendas despeçam. É assim que as empresas, em um ambiente altamente competitivo, aprendem a valorizar enormemente o cliente. **Os órgãos públicos recebem a maior parte de seus recursos do Legislativo, dos Conselhos Municipais, etc. e a maioria de seus "clientes" é cativa e tem poucas alternativas para os serviços oferecidos por seus governos. Assim, os administradores públicos passam a ignorá-los.** Os clientes-alvo, a quem o administrador público tenta satisfazer, são o Legislativo e o Executivo – pois são eles que fornecem os recursos. Os ocupantes de cargos eletivos, por sua vez, são governados por seus constituintes – na maioria dos casos, por grupos de interesses. Portanto, enquanto as empresas se esforçam para satisfazer o cliente, os órgãos do governo fazem o possível para agradar aos grupos de interesse. (grifo nosso).

# REVISTA EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - 2016

---

Desta forma, o princípio da eficiência fica ferido mortalmente, uma vez que o interesse público fica relegado a segundo plano.

Quando a EC 19/98 introduziu o princípio da eficiência como um dos princípios basilares a serem seguidos pela Administração Pública, nada mais fez do que atender a um anseio das organizações públicas e principalmente dos cidadãos que são atendidos por elas. O que se almeja com este princípio nada mais é do que velocidade e presteza na prestação do serviço, o que deveria ser intrínseco na Administração Pública, ou seja, a mesma agilidade encontrada nas organizações privadas.

## 4 A MUDANÇA DESTE PARADIGMA

Toda mudança requer que seus atores trabalhem com foco em seu objetivo. No caso da Administração Pública, o foco principal é atender ao interesse público, e para que seja atingido, é necessário planejamento.

Tal diretriz vem de encontro ao que ocorre com as empresas privadas, como Drucker (1984, p. 32) mostra:

Toda entidade existe para cumprir determinada finalidade e missão, uma função social específica. **Na empresa privada, essa função traduz-se no desempenho econômico.**

Para a Administração Pública, essa função traduz-se no atendimento ao interesse público. Segundo Meirelles (1990, p. 99/100):

**O princípio do interesse público está intimamente ligado ao da finalidade. A primazia do interesse público sobre o privado é inerente à atuação estatal e domina-a, na medida em que a existência do Estado justifica-se pela busca do interesse geral.** Em razão dessa inerência, deve ser observado do mesmo quando as atividades ou serviços públicos forem delegados aos particulares. (grifo nosso).

Sendo assim, a Administração Pública não pode ser patrimonialista, ela deve atender a todos indistintamente, isto é, deve ser difusa.

# REVISTA EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - 2016

---

É neste ponto que se verifica há necessidade de mudança na mentalidade dos governantes e sua equipe no trato da coisa pública, conforme demonstra Oliveira (2014, p. 20):

O governante e sua equipe, os auditores, procuradores, gerentes, gestores e controladores, devem ser atuantes, competentes e éticos para atender os **interesses dos cidadãos. Estratégia; planejamento;** coordenação; gerenciamento controle dos riscos; **objetivos;** indicadores de desempenho; **metas bem definidas;** prestação de contas; transparência; mecanismos para controle externo e social; e o cumprimento de Leis e regulamentos são os mecanismos que serem para evitar desvios de conduta do governante e sua equipe. Esses mecanismos chamam-se governança. (grifo nosso).

Corroborando as ideias de Oliveira (2014) que se extrai da obra de Cordeiro (2011) o princípio da eficiência que o administrador público deve atender e perseguir ao máximo, agindo de maneira que:

- 1- Eficiência é o princípio que exige o exercício da atividade administrativa com presteza, perfeição e rendimento funcional;
- 2- O modo de atuação do agente público, em que se espera melhor desempenho de suas funções, visando alcançar os melhores resultados e com o menor custo possível, decorre diretamente do princípio da eficiência;
- 3- O dever de eficiência corresponde ao dever de boa administração e submete a atividade do Poder Executivo ao controle de resultado, fortalecendo o sistema de mérito e a supervisão ministerial quanto à eficiência administrativa;
- 4- Em face dos princípios constitucionais da Administração Pública, um dos deveres dos agentes públicos é o da eficiência, de maneira que o agente pode até vir a ser responsabilizado pelos danos que sua atuação ineficiente vier a causar a um particular, a depender das circunstâncias;
- 5- A busca pelo aperfeiçoamento na prestação de serviços públicos, exigindo do administrador resultados positivos que atendam às necessidades da comunidade e seus membros, caracteriza o princípio da eficiência;
- 6- A imposição ao administrador público de uma ação planejada e transparente, com o fito de prevenir riscos e corrigir desvios suscetíveis de afetar o equilíbrio das contas públicas, diz respeito ao princípio da eficiência; e
- 7- A possibilidade de reconsideração por parte da autoridade que proferiu uma decisão objeto de recurso administrativo atende ao princípio da eficiência. (p. 44-45).

Só assim poder-se-á atingir a qualidade no atendimento do interesse público.

## 5 A REALIDADE DO PLANEJAMENTO

# REVISTA EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - 2016

---

O planejamento pouco existe nos órgãos públicos. Basicamente se resume em os órgãos públicos administrarem o orçamento anual para que este dure até o final do exercício. Ou seja, as organizações públicas trabalham baseadas em medo. Medo de que o governo ao final do ano diminua o repasse de numerário para o ano seguinte.

Desta maneira, como *pensar no futuro* se a cada ano os órgãos não sabem se terão ou não o mesmo orçamento do ano anterior uma vez que são reféns do orçamento anual?

Esta dependência gera incerteza e frustração, diante da possibilidade de o governo, em função de crise econômica, poder informar que para o ano seguinte o orçamento será reduzido para contenção de despesa. É neste momento que há uma comoção. Como iremos trabalhar? Teremos que reduzir o atendimento ao público? E, como sempre, quem sofre é a população.

A Administração Pública (Governo) possui uma visão míope e distorcida do que seja **eficiência**.

Um exemplo desta miopia é a dotação orçamentária de um determinado órgão que em um dado ano possui 12 milhões de reais para custear as suas despesas. A previsão é de um gasto mensal de 1 milhão de reais, entretanto, ao final do mês de novembro, o órgão verifica que possui 1,5 milhão de reais em caixa para custear as despesas de dezembro e não mais 1 milhão de reais como o previsto.

O que faz o órgão então? Devolve o dinheiro excedente ou o gasta?

Infelizmente, o administrador público acaba gastando. Isto porque o Governo, com sua visão míope, no lugar de parabenizar e incentivar estas práticas, o que faz? “Pune” o órgão. Esta “punição” vem em forma de redução orçamentária para o ano seguinte, já que no entendimento do Governo se houve sobra de dinheiro é porque este foi superdimensionado. Desta feita, como o administrador público poderá pensar em planejamento?

Planejar requer recursos humanos, tempo, informação e medição de resultados. O planejamento deve ser de curto, médio e longo prazo.

Quando se *pensa no futuro* da organização pública é em longo prazo, uma vez que os governos vão e vêm e as organizações públicas ficam, mas para que os seus objetivos sejam atingidos, há que se pensar em paralelo no como alcançá-los. Assim, é necessário pensar no planejamento (objetivos macros), nas ações, em curto e médio prazo e suas correções durante o processo para se granjear a meta em longo prazo. Ou seja, o planejamento trabalha com

# REVISTA EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - 2016

---

ações em paralelo para que se possa cumprir os objetivos definidos pela organização pública em seu planejamento em longo prazo e assim lograr êxito. Estas ações concomitantes são as ações de curto e médio prazo que lhe darão suporte para o seu alcance e as correções que serão necessárias para o mesmo fim.

## 6 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS COMPRAS PÚBLICAS

Sendo assim, para Administração Pública **“Planejar é a chave para o sucesso e eficiência de qualquer ato da Administração Pública** e o que deveria ser recorrente é na verdade raro. Sabemos que planejar evita erros e dá segurança” (grifo nosso), declara Jair Santana (2015, p. 32), jurista e especialista em governança pública.

Por isso, nas organizações públicas o planejamento deve estar intimamente ligado ao processo licitatório. “Licitar é regra. Dispensar ou inexigir procedimento licitatório é exceção.” (TCU, 2010, p. 26).

O gestor público em suas ações está adstrito ao que está na Lei, ao contrário do gestor privado, que tudo pode o que a Lei não proíbe. Por isso, as compras públicas<sup>3</sup> devem ser planejadas em seu todo, e a menor falha implica atrasos, desperdício de dinheiro público e insatisfação da população.

Sabedor desta premissa, o gestor público, para atender ao princípio da eficiência, deve sempre planejar suas ações, que deverão estar alinhadas com o planejamento estratégico do órgão a que pertence.

Diante deste cenário finito em que suas ações estão limitadas a um orçamento, recursos humanos escassos e a leis que regem as compras públicas, é que o gestor público deve ter em mente que o planejamento de suas ações fará com que os seus recursos sejam maximizados. É neste contexto e diante deste cenário que suas ações devem ser pautadas.

Sendo assim, todas as ações desenvolvidas pelo gestor público devem ser planejadas, uma vez que

A Lei nº 8.666/1993, ao regulamentar o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, estabeleceu normas gerais sobre licitações e contratos administrativos

<sup>3</sup> Compras públicas será usado como termo genérico que englobará as compras, obras e serviços.



# REVISTA EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - 2016

---

pertinentes a compras, obras, serviços, inclusive de publicidade, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (TCU, 2010, p. 19).

O atendimento a este dispositivo legal implica planejamento. Sabe-se que não há como o gestor público prever tudo, mas há como minimizar suas demandas. As aquisições podem ser feitas através de convite, tomada de preço, concorrência e pregão.

Em função disto é que o gestor público deve sempre ter em mente o que preceitua o artigo 3º da Lei 8.666/93:

A licitação destina-se a garantir a observância do **princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração** e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (grifo nosso).

Atendendo ao que está escrito no artigo acima, escolhendo a modalidade correta de licitação e utilizando corretamente o sistema de registro de preço alinhado ao planejamento do órgão, o gestor público minimizará ao máximo as probabilidades de erro e de ser surpreendido pelos fatos supervenientes.

É sabido que as modalidades tradicionais de licitação definidas na Lei 8.666/93 possuem prazos que podem variar, conforme definido no § 2º, do artigo 21, de cinco dias úteis para o convite até quarenta e cinco dias para concurso e concorrência do tipo “melhor técnica” ou “técnica e preço”. Esse prazo poderá ser superior a quarenta e cinco dias caso o valor seja superior a R\$ 150 milhões, artigo 39, quando deverá ser realizada audiência pública com antecedência mínima de quinze dias úteis antes da publicação do edital e divulgada a audiência com no mínimo dez dias úteis de antecedência.

Dentre as ideias sugeridas para melhorar o planejamento das licitações e conseqüente redução das perdas, pode-se citar as enumeradas por Alcântara (2015, p. 44):

1- Investir no Planejamento das contratações, de modo a realizar cada vez mais acertos nas suas aquisições. Licitações fracassada ou muito demoradas aumentam os custos, além de atrasar o atendimento das demandas; 2- Mapear o processo de contratação, a fim de identificar etapas desnecessárias; Retrabalho também aumenta os custos da licitação; e 3- Realizar mais contratações pelo Sistema de Registro de

# REVISTA EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - 2016

---

Preços – SRP. Neste sistema, a Administração dispõe de um estoque em ata para atendimento num prazo de até 12 meses. Evita realizar várias licitações.

Completando essas melhorias, Reis (2015, p. 53) acrescenta que, além “[...] de planejar o que comprar, como comprar e verificar as necessidades, [...]”, capacitar os agentes públicos que participam do processo de compra é fundamental para o bom atendimento ao interesse público e ao princípio da eficiência, uma vez que agentes despreparados geram custos e demora no andamento dos processos.

Zanotelo (2015, p.51) afirma que, “Quando não se planeja, perde-se tempo, dinheiro e ainda se corre o risco de ferir o princípio da legalidade, com o chamado ‘fracionamento de despesa’”, e julga que

[...] além da preocupação da Administração com o cumprimento da legislação e a operação adequada dos sistemas, efetuar compras com qualidades exige um cuidado especial com o descritivo do objeto. Tendo em vista que a Administração contrata, na sua grande maioria, pelo menor preço, a garantia de aquisição de um produto de qualidade está na forma de descrevê-lo. Para auxiliar nessa tarefa, um grande aliado é o processo de padronização, que inclusive representa um princípio das licitações, e está esculpido no art. 15 da Lei 8.666/93. (ZANOTELO, 2015, p. 52)

Por fim, nas palavras da ex-Primeira-Ministra Margareth Thatcher, em discurso definiu bem como deve ser gasto o dinheiro público:

[...]  
Não nos esqueçamos nunca desta verdade fundamental: o Estado não tem outra fonte de recursos além do dinheiro que as pessoas ganham por si próprias.  
Se o Estado deseja gastar mais, ele só pode fazê-lo tomando emprestado sua poupança ou te cobrando mais tributos. E não adianta pensar que alguém irá pagar. Esse “alguém é você [...]”. Não existe essa coisa de dinheiro público.  
Existe apenas o dinheiro dos pagadores de impostos.  
Você não enriquece por pedir outro talão de cheques ao banco, e nenhuma nação jamais se tornou próspera por tributar seus cidadãos além de sua capacidade de pagar.  
Nós temos o dever de garantir que cada centavo que arrecadamos com a tributação seja gasto bem e sabiamente.  
[...]

A ex-Primeira-Ministra britânica deixa bem claro que não há dinheiro público, há somente o dinheiro dos pagadores de impostos. É com este pensamento que o administrador público, que também paga impostos, deve gerir a coisa pública, com zelo, presteza, economia

# REVISTA EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - 2016

---

e eficiência. Pois, caso lhe faltem recursos para gerir o órgão público, também faltará não somente para a população mas também para atender a ele e seus familiares.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do planejamento perpassa pela história das organizações, iniciando-se principalmente nas organizações militares e com a revolução industrial passando a ser utilizado pelas organizações econômicas, como atestam os seguintes autores e suas obras: Sun Tzu em “A Arte da Guerra”, Carl von Clausewitz em “Da Guerra – a arte da estratégia”, Igor Ansoff em “Implantando a Administração Estratégica”, Micheal Porter em “Estratégia Competitiva”, Raimar Richer em “Surfando as ondas do mercado” e C. K. Prahalad e Gary Hamel em “Competindo pelo Futuro”. Finalmente, o planejamento é incorporado pelas organizações públicas no Brasil com a Emenda Constitucional 19/98.

Sendo assim, todo órgão público deveria possuir um setor de planejamento independente e que estivesse alinhado com as suas necessidades e as da população, desprovido de vínculo com o partido político que esteja no governo e perfilado às diretrizes de um planejamento estratégico nacional.

Utilizando as palavras do ex-Presidente norte-americano John F. Kennedy, “Não pergunte o que seu país pode fazer por você. Pergunte o que você pode fazer por seu país [...]”, ou seja, cada um deve fazer a sua parte, principalmente o gestor público ao gerir o dinheiro dos contribuintes. Ele deve ter em mente que este é um recurso finito, por isso ao gastar e investir terá de fazê-lo com parcimônia e planejamento.

Nos dias de hoje em que os recursos estão cada vez menores não há margem para erro ou amorismo. Em suma, o gestor público deve ter em mente que os recursos a sua disposição são cada vez mais escassos e as demandas da população por sua vez estão maiores, portanto ele deve estar preparado para poder atendê-las.

Também deve ficar atento ao modo de agir, uma vez que vivemos em uma época onde as informações circulam a uma velocidade sônica. O que se faz hoje, certo ou errado, é divulgado hoje.

# REVISTA EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - 2016

---

Na gestão pública moderna não há mais espaço para amadores, inexperientes, imperitos ou negligentes no trato da coisa pública.

O que se espera dos gestores é que estejam preparados técnica e emocionalmente para assumir a sua função. Que administrem o patrimônio público como se fosse o seu próprio. Que, ao agir, decidir ou tomar uma decisão, esta esteja alinhada com o planejamento do órgão público e atenda ao interesse público.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORDEIRO, Gustavo Amora. **Direito administrativo na visão das bancas examinadoras e da jurisprudência**. Brasília: Vestcon, 2011.

CUSTOS DE UMA LICITAÇÃO. **Negócios Públicos**, Curitiba, ano XI, n° 131, p. 43-47, junho 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

MARIANO, Fabrício José Teixeira. **Administração Pública**. 2. ed. Brasília: Vestcon, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27. ed. São Paulo: RT, 1990.

OLIVEIRA, Aline de. Governança e Controle Público: a carência brasileira de planejamento e eficiência. **Negócios Públicos**, Curitiba, ano X, n° 123, p. 20-23, outubro 2014. (colaboração William Bittar).

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 3. ed. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

REIS, Paulo Sérgio de Monteiro; ZANOTELLO, Simone. Planejamento torna compras públicas mais eficientes. **Negócios Públicos**, Curitiba, ano XI, n° 135, p. 50-53, out. 2015.

SANTANA, Jair. Planejamento nas Licitações e nas Contratações: um caso de sucesso no

# REVISTA EMPREENDEDORISMO E SUSTENTABILIDADE - 2016

---

Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT 3ª): A Cesta de Materiais. **Negócios Públicos**, Curitiba, ano XI, nº 132, p. 32-38, jul. 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União**. 4. ed. rev. atual. e amp. Brasília: TCU, Secretaria Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

PORTAL LIBERALISMO. **Margaret Thatcher - Não existe essa coisa de dinheiro público**. Publicado em: 28 mar. 2014. Disponível em:  
<<https://www.youtube.com/watch?v=pkp9dmxlaKE>>. Acesso em: 13 jan. 2016.