

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DA NOVA LEI DE LICITAÇÕES EM UM HOSPITAL FEDERAL

Daniel Barbosa Pereira de Araújo¹
Ana Paula Archer de Arruda Borges²

¹Hospital Federal Cardoso Fontes (HFCE), Rio de Janeiro – RJ, Brasil

²Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – SC, Brasil

Este estudo busca discorrer sobre as necessidades trazidas pela Lei Federal nº 14.133 de 2021, analisando os impactos práticos para a otimização da fase de planejamento dos processos de licitação no Hospital Federal Cardoso Fontes. Trata-se de um estudo de caso descritivo e qualitativo, que teve seus dados coletados por pesquisa documental realizada de janeiro a março de 2023 para identificar seu panorama organizacional e a eventual necessidade de adequação do sistema atual. Constatou-se que o hospital possui um fluxo do processo para a fase interna da modalidade pregão, porém, ainda embasado na legislação pretérita, e que o órgão apresenta licitações ineficientes sob a perspectiva da celeridade. A reestruturação da área de licitações em uma unidade que prevê suporte e monitoramento na fase de planejamento foi a ação inicial tomada pelo hospital para se adequar à nova lei. A pesquisa destacou a importância de investir no amadurecimento da governança nas contratações e na promoção de uma gestão mais eficaz dos processos licitatórios. Por fim, sugere-se que o debate sobre as melhores práticas de utilização da nova lei seja ampliado.

Palavras-chave: Lei nº 14.133/21; licitação; governança pública nas contratações; pregão eletrônico.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS DE LA NUEVA LEY DE LICITACIONES EN UN HOSPITAL FEDERAL

Este estudio busca discutir las necesidades planteadas por la Ley Federal nº 14.133 de 2021, analizando los impactos prácticos para la optimización de la fase de planificación de los procesos de licitación en el Hospital Federal Cardoso Fontes. Se trata de un estudio de caso descriptivo y cualitativo, cuyos datos fueron recolectados a través de una investigación documental realizada de enero a marzo de 2023, para identificar su panorama organizacional y la posible necesidad de adecuación del sistema actual. Se constató que el hospital tiene un flujo de proceso para la fase interna de la modalidad de subasta, sin embargo, todavía basado en la legislación anterior, y que el organismo presenta ofertas ineficientes desde el punto de vista de la rapidez. La reestructuración del área de licitaciones en una unidad de apoyo y seguimiento en la fase de planificación fue la primera actuación del hospital para adaptarse a la nueva ley. La investigación destacó la importancia de invertir en una gobernanza madura en la contratación y promover una gestión más eficaz de los procesos de licitación. Finalmente, se sugiere ampliar el debate sobre las mejores prácticas para el uso de la nueva ley.

Palabras clave: Ley n.º 14.133/21; licitación; gobernanza pública en las contrataciones; subasta electrónica.

PRACTICAL IMPLICATIONS OF THE NEW BIDDING LAW IN A FEDERAL HOSPITAL

This study seeks to discuss the needs brought about by Federal Law No. 14,133 of 2021, analyzing the practical impacts for optimizing the planning phase of bidding processes at Hospital Federal Cardoso Fontes. This is a descriptive and qualitative case study, whose data was collected through documentary research carried out from January to March 2023 to identify its organizational panorama and the possible need to adapt the current system. It was found that the hospital has a process flow for the internal phase of the auction modality, however, still based on previous legislation, and that the body presents inefficient bids from the perspective of speed. The restructuring of the Tenders Area into a unit that provides support and monitoring in the planning phase was the initial action taken by the hospital to adapt to the new law. The research highlighted the importance of investing in maturing governance in contracting and promoting more effective management of bidding processes. Finally, it is suggested that the debate on best practices for using the new law be expanded.

Keywords: Law No. 14.133/21; bidding; public governance in procurement; electronic bidding.

1. INTRODUÇÃO

Muito embora o texto considerado como primeira norma legal a tratar sobre licitações em terras nacionais possua a outorga do último monarca do Império do Brasil, somente próximo ao término do século 20 a temática das contratações aplicadas ao poder público brasileiro passa a evoluir gradativamente, sendo estabelecida a partir da deliberação prevista na Constituição Federal de 1988, que determina a execução de processos licitatórios, e ainda define a competência da União para legislar amplamente sobre licitação para todos os entes da federação. Como resultado, as normas gerais para as aquisições, contratações de serviços, alienações e locações realizadas pela administração pública no Brasil foram inicialmente regulamentadas pela Lei Federal nº 8.666/93, a Lei Geral de Licitações.

Tida como excessivamente burocrática, morosa e muitas vezes desalinhada ao seu propósito, essa norma paulatinamente acumulou obsolescências em inúmeros aspectos técnicos e jurídicos, afastando-se da dinâmica contemporânea das demandas de contratações e tornando-se um entrave à busca do gestor público pela eficiência. Nesse cenário, o ordenamento jurídico brasileiro agrega dispositivos como a Lei nº 10.520/2002, Lei do Pregão, e Lei nº 12.462/2011, o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) (Remédio, 2021; Souza, 2020).

Na esteira contextual da inescusável reestruturação da administração pública brasileira, passados quase 30 anos do marco ordinário corrente, em 1º de abril de 2021 entra em vigor a Lei Federal nº 14.133, a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, visando a atualização do antigo estatuto geral, bem como reunir, em um único diploma legal, todas as normas relativas às contratações pelos entes públicos, muitas delas coletadas dos diversos regramentos anteriores.

Uma vez promulgada, a nova lei emerge uma conjuntura de aspecto desafiador que transita entre o otimismo da oxigenação em uma legislação envelhecida e segmentada e as dificuldades em sua implementação, já que deixou em aberto importantes assuntos a serem disciplinados por atos infralegais, descritos na lista de atos normativos e seus estágios de regulamentação, atualizada pelo Portal de Compras do Governo Federal, limitando a imediata compreensão de seu impacto no sistema das contratações públicas.

Dinâmica em muitos de seus procedimentos, a lei apresenta inovações em todas as fases do processo licitatório e tem foco na desburocratização tão desejada após décadas de amarras impostas por sua antecessora. Ademais, focada em pensamentos estratégicos e alinhada às ações de governança, concebe robusta enumeração de princípios expressamente disciplinados, com destaque aos Princípios do Planejamento e da Eficiência.

Ao notar-se que o legislador consagrou todo um capítulo da Lei 14.133 para discorrer sobre a fase de preparação do processo licitatório, acrescido ao fato de que a norma disciplinadora explicitamente eleva o planejamento à condição de princípio indispensável, evidencia-se que o mesmo foi estabelecido como um dos pilares primordiais da licitação, e em conjunto a demais diretrizes da lei exige aprimoramento dos processos de trabalho sob a nova perspectiva das

contratações, diretamente afetando as ações de gestão e podendo até mesmo repercutir na estrutura organizacional.

Dessa forma, surge o seguinte problema de pesquisa:

- **Quais são as práticas necessárias à otimização da fase de planejamento das licitações em um hospital federal?**

O objetivo do estudo é compreender as necessidades da nova dinâmica das contratações governamentais trazidas pela Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, avaliando os possíveis impactos dessas alterações nos processos licitatórios do Hospital Federal Cardoso Fontes. Para atender ao objetivo geral desta pesquisa, serão abordados os seguintes objetivos específicos: (i) levantamento da estrutura organizacional e dos procedimentos que envolvem as atividades de licitação, na modalidade pregão eletrônico, no Hospital Federal Cardoso Fontes; (ii) entendimento das alterações provenientes da Nova Lei de Licitações na organização; (iii) investigar os impactos do novo diploma legal no seu sistema atual.

Os processos que compreendem as contratações realizadas pelo poder público são materializados de forma complexa e desenvolvidos em uma realidade jurídica ativa e demasiadamente rígida, exigindo compreensão aprofundada da questão por parte de todos os atores envolvidos, sob pena de dura responsabilização mediante eventual descumprimento da legalidade e legitimidade dos atos praticados.

Diante da recente atualização do arcabouço legal, todo o processo licitatório deverá promover maior atenção à governança, integridade e alcance da efetividade nas contratações, justificando a escolha do presente objeto de pesquisa pelo esgotamento de seu período de vacância e necessidade de consolidação do entendimento quanto sua implementação e aplicabilidade, aspirando melhor satisfazer o interesse público.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Nova Lei de Licitações indiscutivelmente estabelece uma série de mudanças e inovações no processo licitatório, concretizando uma das principais alterações legislativas no cenário atual da administração pública. No presente capítulo teórico serão considerados tão somente alguns pontos entendidos como mais relevantes para a discussão. Após, seguindo os objetivos do estudo, discute-se a governança pública e sua relação com as contratações, apresentando conceitos e enfoques relacionados ao tema.

2.1 Pontos de inovação da lei nº 14.133/2021

Longe de simbolizar uma total ruptura com o costumeiro modelo de contratação pública, a Nova Lei de Licitações e Contratos, integrada por vastos 194 artigos, apresenta, segundo Souza,

Ramos e Silva (2021, p. 4), “características que transitam entre tentativas de implementação de novas práticas para a gestão pública e disposições maximalistas em seus comandos gerais”.

Notoriamente a Lei nº 14.133/2021 desempenha um importante papel de consolidação das legislações relacionadas a licitações e contratos existentes, agregando inúmeros institutos previstos nas Leis do Pregão e do Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC), e ainda preservando parte dos dispositivos já conhecidos através da Lei nº 8.666/1993. Além disso, o texto absorveu diversas orientações consagradas pelos órgãos de controle, sobretudo o Tribunal de Contas da União, além de importantes normativas de caráter infralegal, como resoluções e instruções normativas do extinto Ministério do Planejamento e atual Ministério da Economia. (Barros, 2021)

Nesse novo marco legal identifica-se um rol de modalidades atualizado, no qual o legislador retirou duas das modalidades de licitação primárias, a tomada de preços e o convite, extinguindo também a mais recente modalidade do sistema normativo, o RDC. Em contrapartida, além da integração do Pregão, é recebida uma modalidade inédita chamada Diálogo Competitivo, prevista no Art. 6, inciso XLII, para contratação de obras, serviços e compras em que a administração realiza diálogos com interessados previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender as suas necessidades, culminando na apresentação das propostas em nome dos licitantes. Trata-se de uma modalidade de licitação restrita a necessidades específicas altamente técnicas ou tecnológicas que visem obter serviços ou produtos que não são caracterizados como comuns. (Brasil, 2021)

Quanto ao conceito de bens e serviços comuns, a nova lei de licitações replica a definição já consolidada de serem “aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado”. A essas contratações a norma impõe, taxativamente, a utilização da modalidade Pregão, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto. Ressalta-se que as licitações serão realizadas, preferencialmente, sob a forma eletrônica. (Brasil, 2021)

Ao discorrer sobre o Pregão, Queiroz (2022) conclui que esta é a modalidade que transformou as licitações públicas, por proporcionar maior agilidade ao processo, ampliar a competitividade e aumentar as oportunidades de participação no processo licitatório. Para o autor, a utilização do Pregão é sinônimo de gestão eficiente, pois reduz gastos e direciona recursos financeiros para sanar carências públicas, sendo sua forma eletrônica a medida mais econômica e adequada para aquisição e contratação de bens e serviços pela administração, trazendo eficiência, vantagem e celeridade.

Um site oficial para divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos pelo estatuto, o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), fica estabelecido a partir do artigo 174, que prevê ainda a realização facultativa das contratações pelos órgãos e entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todos os entes federativos por meio do canal, possibilitando

ainda que estes, desde que sem prejuízo da utilização do PNCP, instituem sítio eletrônico oficial próprio para divulgação complementar e realização das respectivas contratações. Exemplificativamente elencadas no § 2º do referido artigo, constarão do portal, dentre outras, a publicidade dos planos de contratação anuais, editais de licitação, atas de registro de preços e contratos firmados e seus aditamentos. (Brasil, 2021)

Sobre esta inovação, Alves Lima e Gioielli (2022) destacam que o PNCP não se transpassa em mera ferramenta acessória a novas formas de contratações no âmbito da administração pública, tampouco se limita a possibilitar o uso de tecnologia no âmbito das contratações, como já inovado através do pregão eletrônico. Trata-se, maiormente, de uma ferramenta que permite a ampliação do controle social, uma vez que possibilitará a todo cidadão, licitante, agente público, bem como a qualquer interessado, o acesso a toda licitação em andamento ou concluída no país, bem como das peças processuais que a integram.

A existência da licitação se baseia no interesse de realizar as aquisições necessárias para manter o funcionamento do setor público, o que o faz por meio de procedimentos e princípios legalmente consubstanciados. Hoje, a Lei 14.133/2021 prevê a enumeração de 22 princípios expressamente disciplinados na redação do *caput* de seu artigo 5º, e que devem ser observados quando da sua aplicação. (Mózerle, 2022)

O consagrado jurista Marçal Justen Filho (2020) não recebeu com otimismo o acréscimo de 14 princípios norteadores à licitação. Quando comparada à precedente Lei nº 8.666/1993, embasada em simplórios 8, o autor defende que os aperfeiçoamentos da nova lei não resolverão os entraves estruturais das contratações públicas, ampliando burocracias, aumentando a necessidade de controles, exigindo novas e maiores formalidades e mantendo o Brasil no seu curso rumo ao desperdício de recursos públicos.

Ocupando o nono lugar dessa vasta principiologia está o Princípio do Planejamento. Chiavenato (2008) defende que um planejamento bem-sucedido necessita da verificação dos elementos condicionantes no alcance dos objetivos organizacionais, os chamados fatores críticos de sucesso.

O poder público, ciente disso, não deve voltar esforços apenas para reparar os efeitos de uma má contratação, mas sim, definir mecanismos eficazes para minimizar, ou até mesmo anular as possibilidades de intercorrências na execução contratual, atuando de forma preventiva, antecipando e analisando as necessidades, definindo, então, de forma adequada o objeto de sua necessidade. Na mitigação de riscos e na correta adequação do objetivo com a solução apontada é que se garante uma contratação de qualidade. (Santana, 2015)

Chaves (2015) aponta que a falta do planejamento nas contratações públicas é responsável pelas principais falhas da administração, ocasionando dispensas equivocadas, contratações emergenciais desidiosas, alterações contratuais indevidas, dentre outras situações que podem, inclusive, ensejar a responsabilização do gestor e demais envolvidos no processo de contratação.

Portanto, os inconvenientes relacionados às contratações podem ser evitados, desde que realizado um minucioso planejamento.

Partindo dessa premissa, a Lei nº 14.133/2021 é explicitamente mais enfática quanto à etapa de planejamento das contratações do que as principais normas anteriores relacionadas as licitações públicas, abordando essa temática de forma profusa e detalhada, fator de inovação altamente positivo, já que contempla-se uma administração pública de baixa maturidade em relação ao planejamento das contratações e à importância dessa etapa do processo licitatório, decorrência do maior foco na fase externa fixado pela legislação habitual. (Camargo *apud* Barros, 2021)

Além de tudo, a nova lei também inclui a matéria da governança das contratações, impondo à alta gestão do órgão ou entidade o dever de implementar processos e estruturas, especialmente voltados para gestão de riscos e controles internos, destinados a avaliar, direcionar e monitorar os processos, propondo-se, assim, a garantir a contratação mais vantajosa, assegurar tratamento isonômico aos licitantes e justa competição, precaver sobrepreço, preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento nas contratações e incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável, objetivos do processo licitatório. (Brasil, 2021)

2.2 Governança pública e contratações

Constantemente pressionada a refletir sua gestão de modo a revisar seus processos e resultados, a administração pública contemporânea vem fixando seus pilares em conceitos de gestão por resultado, buscando assim otimizar o desempenho de suas atividades, trazer eficiência ao proveito dos recursos públicos e ainda impulsionar o *accountability* governamental. (Abrucio, 2011)

Tal cenário desponta da Constituição Federal de 1988, que assegura direitos até então inéditos aos cidadãos brasileiros que podem, a partir de então, exercer controle sobre a administração pública, impondo, dentre outras ações, integridade, transparência e prestação de contas aos seus governantes, assim como participar diretamente da escolha de políticas públicas a seu favor. Com isso, observa-se então uma reformulação do Estado, com o intuito de torná-lo mais direcionado para os aspectos sociais, propondo consolidar uma “nova” relação entre Estado e sociedade, que uma vez estabelecida, possibilitou a evolução dos atos pautando-se nas noções de governança. (Oliveira; Pisa, 2015)

A crise econômica e financeira mundial, assim como demais fenômenos que assolaram o globo em recentes décadas, forçam o aprimoramento do Estado para o melhor desempenho quanto ao cumprimento de sua missão social. Nesse panorama progressivo, o Estado passa a afirmar seu papel de apoio ao mercado, medindo, regulando, incentivando e promovendo intervenções e regulamentações que exigem dos governantes e gestores medidas inovadoras de gestão do setor público. (Matias-Pereira, 2010)

A discussão da temática de governança na esfera pública se origina desse contexto e tem por resultado a fixação da transparência, integridade e prestação de contas como os princípios básicos que lideram as boas práticas de governança nas organizações públicas. Além disso, de acordo com a atualização do seu referencial básico de governança, o Tribunal de Contas da União (TCU) descreve governança pública organizacional como:

A aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas. (TCU, 2020)

Como apontado por Alexandre (2021), nota-se o protagonismo do Tribunal de Contas da União (TCU) na formação da agenda em torno da governança pública, iniciado em 2014 com a concepção da primeira edição do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, publicação esta que contribuiu para originar o conceito que orientaria a posterior definição do senso comum acerca da política de governança através do Decreto n.º 9.203/2017.

Em 2015, o TCU avaliou as práticas de governança e gestão das aquisições em instituições governamentais, identificando inconformidades significativas. O termo aquisições, na esfera pública, engloba a compra de bens e contratação de serviços e obras, oriundos ou não de procedimento licitatório. Fruto desse trabalho, o tribunal publicou o Acórdão nº 2.622/2015-TCU – Plenário, trazendo inúmeras recomendações acerca dos temas governança e controle na gestão das aquisições, conformidade das contratações e controles internos nos processos. Essa percepção estabeleceu um novo limiar nas compras públicas, evidenciando a importância de boas práticas de governança aplicadas às contratações. (Silveira; Mello, 2021)

Em face dessas ideias, Barros (2021) relaciona os objetivos da governança das aquisições com os objetivos do processo licitatório conforme a Nova Lei de Licitações. Desta forma, percebe a governança como um dos fatores basilares para a maior eficiência das compras públicas. Portanto, ao percorrer toda a letra da Lei nº 14.133/2021, os princípios da governança se desdobram em procedimentos de estratégia, gestão de risco e controle capazes de conduzir os novos processos licitatórios de maneira efetiva sob a égide das boas práticas na administração pública, ficando a materialização dos avanços propostos intimamente ligada ao grau de maturidade em governança do órgão ou entidade. (Souza; Ramos; Silva, 2021)

3. METODOLOGIA

O presente estudo possui caráter teórico e abordagem qualitativa, que, conforme Gil (2010), é caracterizada por coletar dados descritivos levantados indutivamente em ambientes

naturais, o que permite descobrir ideias e intuições capazes de expandir os conhecimentos. Para Soares (2019), uma pesquisa qualitativa se apresenta por meio do desenvolvimento de conceitos sobre fatos, ideias ou opiniões, e da compreensão indutiva e interpretativa das informações encontradas e relacionadas ao problema de pesquisa, o que lhe atribui um formato que extrapola o presumível, calculável ou informativo.

Devido ao seu propósito de solucionar problemas, bem como de apresentar um determinado contexto, expondo características de um dado fenômeno, a pesquisa é aplicada, conforme levantado por Vergara (2013), possuindo caráter descritivo e enquadrada como estudo de caso quanto aos procedimentos, pois analisará uma unidade hospitalar específica.

Quanto ao método empregado, foi utilizada pesquisa documental, partindo da análise direta dos próprios dispostos da legislação. A pesquisa documental, similar à bibliográfica, diferencia-se essencialmente pela natureza das fontes, pois se utiliza de fontes primárias, ou seja, considera dados e informações que não receberam nenhum tratamento analítico, ou que já foram de alguma forma processados, porém podem estar sujeitos à reanálise, como relatórios e tabelas. (Gil, 2010)

Para tanto, o objeto investigado contempla a atualização normativa da temática de licitações no Brasil, originada com a promulgação da Lei Federal nº 14.133/2021, assim como processos e documentos oficiais da unidade hospitalar citada, tramitados internamente ou disponibilizados nas pastas de rede locais e “IntraQ”, intranet do órgão, a exemplo do seu regimento interno, organogramas, relatórios, planilhas e fluxos de processos.

No tratamento das bases de pesquisa, também foram aplicados conceitos fundamentais integrantes da metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócios (do termo em inglês *Business Process Management - BPM*), e das práticas do Gerenciamento de Riscos Corporativos.

De acordo com a *Association of Business Process Management Professionals - ABPMP* (2019), o BPM consiste em uma abordagem para gerenciamento de processos de negócios que visa otimizar e melhorar a eficiência dos processos dentro de uma organização. Isso envolve mapear, modelar, analisar, redesenhar, implementar e monitorar processos de negócios para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos de uma organização.

Já o Gerenciamento de Riscos é um processo que foi criado para identificar possíveis eventos que possam afetar as estratégias de uma instituição e gerenciá-los de forma a mantê-los dentro do apetite ao risco da organização, que é o nível de risco aceitável determinado. Esse modelo tem como objetivo equilibrar as ações para garantir um cumprimento razoável dos objetivos da entidade, proporcionando uma gestão mais eficaz e segura dos riscos. (Coso, 2013)

Desta forma, a partir de tais concepções e dados, no período de janeiro a março de 2023, o ambiente organizacional do Hospital Federal Cardoso Fontes foi analisado sob a ótica dos processos que compreendem as contratações públicas, mais especificamente àquelas executadas por meio de licitação na modalidade pregão, na forma eletrônica, onde foram levantados os

atuais processos de trabalho envolvidos no macroprocesso das contratações, quanto ao momento de seu planejamento, e os possíveis impactos da Nova Lei de Licitações e Contratos nessa rotina, evidenciando, empiricamente, as necessidades práticas pautadas na nova dinâmica governamental.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os principais achados obtidos por meio da coleta de dados, a fim de responder à questão de pesquisa e os objetivos propostos. A análise das informações reunidas será apresentada de forma clara e detalhada, visando oferecer ao leitor uma compreensão abrangente e aprofundada do estudo. Serão, portanto, demonstrados os resultados mais relevantes para o desenvolvimento de conclusões sólidas e coerentes.

4.1 Contextualização do caso

O Hospital Federal Cardoso Fontes é uma unidade de saúde pública federal vinculada ao Ministério da Saúde - MS, sendo um órgão subordinado ao Departamento de Gestão Hospitalar no Estado do Rio de Janeiro – DGH/RJ, a quem compete coordenar a gestão dos hospitais federais do ministério, instalados no Estado do Rio de Janeiro.

Configurada como hospital terciário, oferecendo atendimento de média e alta complexidade em múltiplas especialidades para uma população superior a 1,2 milhão de pessoas, a unidade tem por objetivo institucional prover excelência na prestação de serviços de saúde ao cidadão mediante um atendimento humanizado, seguro e de qualidade. (HFCE, 2022)

Além de ser reconhecido pela sua atuação em importantes áreas assistenciais, o HFCE detém prática na área de ensino e pesquisa em saúde, oferecendo programas de residência médica e de estágios em diversas especialidades, visando contribuir para o aprimoramento das ações de saúde prestadas à sociedade em conformidade com as premissas estabelecidas pelo Sistema Único de Saúde (SUS). (Brasil, 2023)

A dotação orçamentária destinada ao Hospital Federal Cardoso Fontes, estimada na Lei Orçamentária Anual (LOA) para o exercício financeiro de 2023, é de R\$ 109 milhões, reservados para assegurar seu funcionamento e o cumprimento da missão institucional, estando estes créditos divididos em R\$ 102 milhões para ações de custeio, enquanto a parcela de R\$ 7 milhões encontra-se direcionada às necessidades de investimentos.

É oportuno salientar que essa fonte de recurso pode apresentar valores maiores do que os previamente fixados pela LOA. Isso ocorre pela viabilidade de uma suplementação orçamentária, que é quando, desde que devidamente justificado às autoridades responsáveis pela gestão do orçamento público, a unidade recebe financiamento adicional para apoiar ações e programas que são considerados necessários, mas não possuem cobertura orçamentária completa ou parcial.

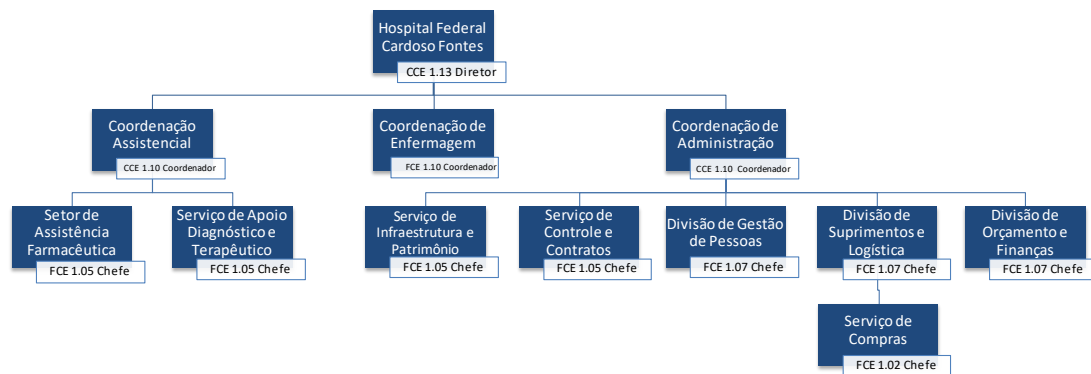
Desses recursos orçamentários, o órgão previu para o planejamento de contratações anual de 2023, o montante de R\$ 83.791.082,4328, contemplando os processos licitatórios que produzirão ou manterão as despesas necessárias ao correto funcionamento do órgão, sendo essencial que os gestores estejam atentos ao melhor uso dos recursos públicos, a fim de evitar desperdícios e garantir a melhor relação custo-benefício para a administração. (Brasil, 2023)

Para garantir a realização de licitações mais eficientes e econômicas, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população, é essencial compreender as necessidades da nova dinâmica das contratações trazidas pela Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

4.2 A estrutura organizacional e os processos licitatórios

Nesta pesquisa, verificou-se que ao longo dos últimos anos o HFCHF adota uma estrutura organizacional diferenciada daquela estabelecida pelos instrumentos normativos relativos à estrutura formal do Ministério da Saúde, editados desde 2010. Tal fenômeno se dá pela natureza desses documentos, que se limitam a definir os regimentos internos e organogramas básicos do ministério, com objetivo maior de disseminar informações sobre a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções de confiança do Ministério da Saúde, sem o intuito de estabelecer a organização estrutural em si, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Estrutura Organizacional Básica do HFCHF conforme MS



Fonte: HFCHF (2023).

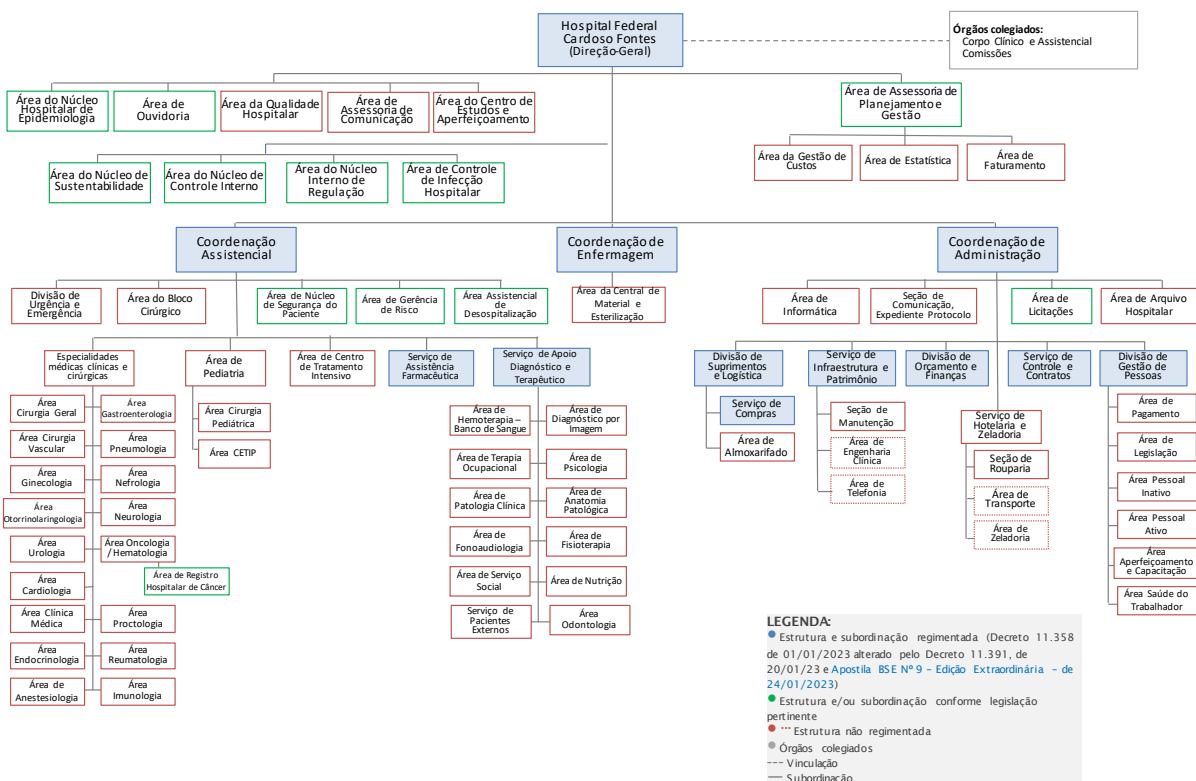
Conseqüentemente, devido às inadequações da estrutura regimental oficial atribuída ao Hospital Federal Cardoso Fontes ante à sua complexidade como unidade hospitalar, o órgão tem operado com uma estrutura adicional que complementa as normas básicas do Ministério da Saúde de acordo com a sua realidade institucional. Assim, o modelo fixado é expandido em diferentes derivações e desenhado para melhor atender as necessidades do hospital em conformidade com as diretrizes e aspectos de cada sistema de gestão.

Em virtude desse arranjo a estrutura organizacional do HFCF compreende ramificações qualificadas como “informais” e genericamente caracterizadas como “Áreas” em seu organograma, que embora possuam atuações análogas às unidades formais determinadas, são vedadas de possuir denominações de uso exclusivo dessas, a exemplo de Divisão, Serviço, Seção ou Setor, tal qual ilustrado na Figura 2.

Disposta no topo hierárquico do ordenamento interno do Hospital Federal Cardoso Fontes encontra-se a Direção-Geral, autoridade superior detentora do poder máximo e deliberativo sob todas as ações assistenciais e de gestão necessárias ao desenvolvimento dos serviços de saúde prestados na unidade hospitalar, sejam elas executadas pela área “meio” ou pela área “fim” do órgão.

As áreas “meio” e “fim” em uma unidade hospitalar desempenham funções complementares e são igualmente importantes para a prestação de serviços médico assistenciais de qualidade à população. Em linhas gerais, a área “meio” é composta por funções administrativas, gerenciais e de suporte que são responsáveis por garantir o funcionamento adequado do hospital. Por outro lado, a área “fim” está diretamente relacionada à prestação de cuidados de saúde aos pacientes, englobando as funções clínicas e assistenciais, que são responsáveis pelo seu atendimento, diagnóstico, tratamento e acompanhamento.

Figura 2 – Organograma funcional do HFCF



Fonte: HFCF (2023).

Dentro desse cenário, a Coordenação de Administração do HFCF atua como principal expoente gerencial entre as atividades de área “meio” do órgão, pois possui a responsabilidade de

supervisionar, avaliar e controlar a execução das ações referentes à comunicação administrativa, gestão de pessoas, organização documental, orçamento e finanças, suprimentos, patrimônio e instalações, além de serviços terceirizados prestados no hospital.

O principal objetivo dessa coordenação é oferecer apoio técnico-administrativo para garantir a eficácia das ferramentas e recursos necessários para apoiar plenamente o desenvolvimento das atividades da mão de obra assistencial. Conseqüentemente, estão sob a sua responsabilidade a manutenção das operações administrativas relativas às contratações necessárias ao perfeito funcionamento da unidade.

No que concerne aos procedimentos que envolvem as atividades de licitação no HFCE, um ponto relevante identificado pelo estudo deriva do TED nº 18/2020, termo de execução descentralizada firmado entre o Ministério da Saúde e a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, dispositivo que visa promover o aperfeiçoamento dos instrumentos de controle e gestão dos hospitais federais do Rio de Janeiro, destacando-se, entre as atividades previstas, a elaboração do diagnóstico situacional dessas unidades hospitalares, contemplando, ainda, o apoio técnico/operacional para o mapeamento, redesenho e edição de manuais dos processos de trabalho que compreendem do planejamento ao pagamento das contratações.

Fruto desse trabalho conjunto, entre os anos de 2021 e 2022, o Hospital Federal Cardoso Fontes mapeou, modelou e manualizou os processos de trabalho da fase interna do procedimento administrativo de licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, formalizando, assim, o fluxo “Fase Interna da Licitação – Pregão Eletrônico”, que representa etapa fundamental na atividade de contratação pública, sendo a fase de planejamento.

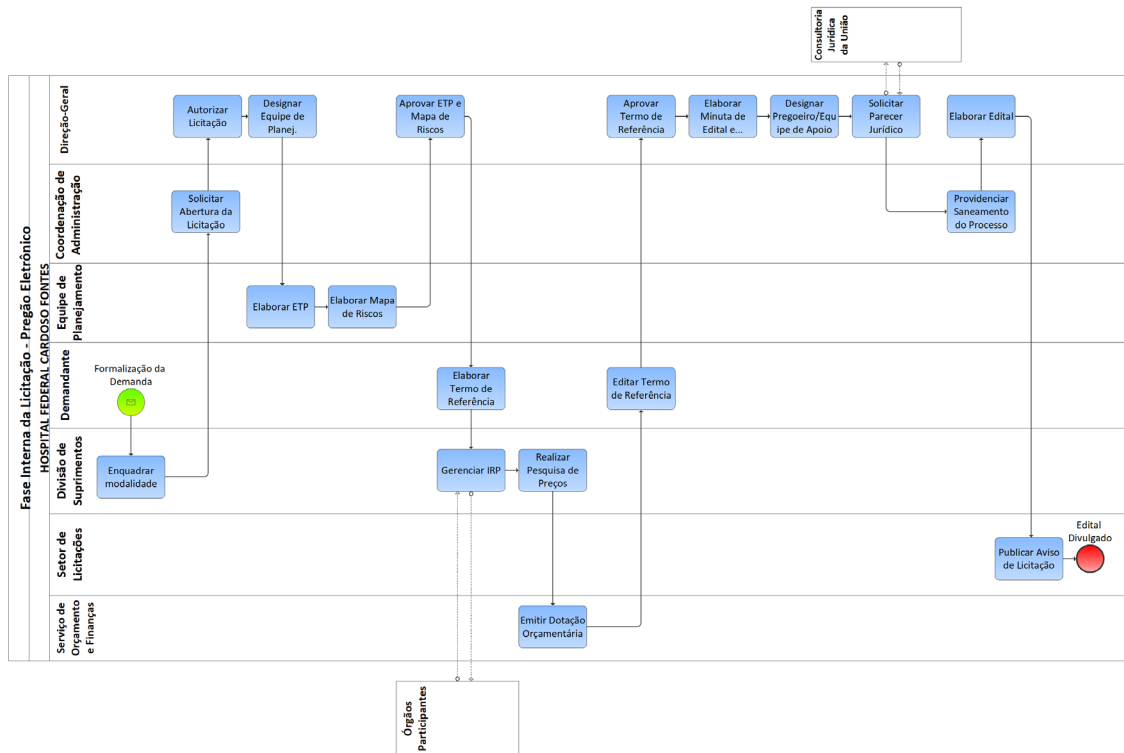
Esse modelo retrata graficamente as atividades contempladas no processo, bem como os seus respectivos executores, tendo por base as diretrizes da Lei nº 8.666/1993, Lei nº 10.520/2002 e demais instrumentos correlatos. Através dele, é possível visualizar todo o trâmite percorrido pelo processo licitatório por meio das áreas necessárias à instrução processual durante a fase interna de preparação da licitação, permitindo que se obtenha uma visão clara das atividades envolvidas.

Ressalta-se que devido à grande quantidade de eventos e a sua considerável extensão horizontal, o diagrama original foi sintetizado e simplificado na Figura 3, possibilitando, assim, uma visão panorâmica do processo. De modo geral, o fluxo mapeado apresenta 54 atividades com todas as possibilidades de prosseguimento, distribuídas entre 7 áreas internas executoras, ou seja, responsáveis por realizar as etapas do processo, contemplando, ainda, 2 interações externas, referentes a vínculos que ocorrem fora do processo em si, mas que são necessários para o seu prosseguimento.

Entre os eventos de abertura e finalização do processo da Fase Interna da Licitação, todas as etapas imprescindíveis ao seu planejamento são executadas, dentre elas a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares que originarão o Termo de Referência, a pesquisa de preços, que servirá de balizadora para determinação dos preços máximos admissíveis para o processo

licitatório que resultará no valor da contratação, e, a preparação do edital da licitação. Neste plano, o processo tem início no setor demandante e se encerra na área de licitações, executor que se relaciona apenas com as 2 atividades finais do fluxo, pertinentes à divulgação do certame.

Figura 3 – Fluxo Simplificado: Fase Interna da Licitação - Pregão Eletrônico - HFCF



Fonte: Adaptado de HFCF (2022).

As atividades específicas executadas no fluxo desdobram-se em tarefas delimitadas e suficientemente descritas através do Manual de Procedimentos do Processo, fornecendo um guia claro e consistente para a sua realização, de modo que essas tarefas sejam realizadas de forma sistemática e padronizada, possibilitando atingir os resultados esperados com eficiência e qualidade, mesmo na ausência de um POP (procedimento operacional padrão) detalhado. Salienta-se que tais ações ocorrem de forma integralmente digital através de um sistema de produção e gestão de documentos e processos eletrônicos chamado Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Um ponto importante observado foi o levantamento dos riscos no processo, que são eventos de origem interna, externa ou de sistemas com potencial de comprometer todo o seu desempenho quanto aos resultados finalísticos. Deste modo é correto dizer que algumas atividades desempenhadas podem estar associadas a riscos. O quadro a seguir apresenta os riscos identificados durante o mapeamento do fluxo “Fase Interna da Licitação - Pregão Eletrônico” e apresentados em seção própria do seu Manual de Procedimentos.

Quadro 1 – Riscos e atividades

Risco	Descrição	Atividade		Executor	Mitigação
R1	Estudos Técnicos Preliminares inadequados ou insuficientes	18	Elaborar ETP	Equipe de Planejamento da Contratação	Ausente
R2	Análise de Risco deficiente	19	Elaborar Mapa de Riscos	Equipe de Planejamento da Contratação	Ausente
R3	Dificuldade de obtenção de informações para realizar a estimativa	29	Realizar Pesquisa de Preços	Divisão de Suprimentos e Logística	Presente
R4	Referência de Preço incorreta	32	Formalizar Pesquisa de Preços	Divisão de Suprimentos e Logística	Presente
R5	Ações de Saneamento ausentes ou inconsistentes	49	Providenciar Saneamento do Processo	Coordenação de Administração	Ausente

Fonte: Adaptado de HFCF (2022).

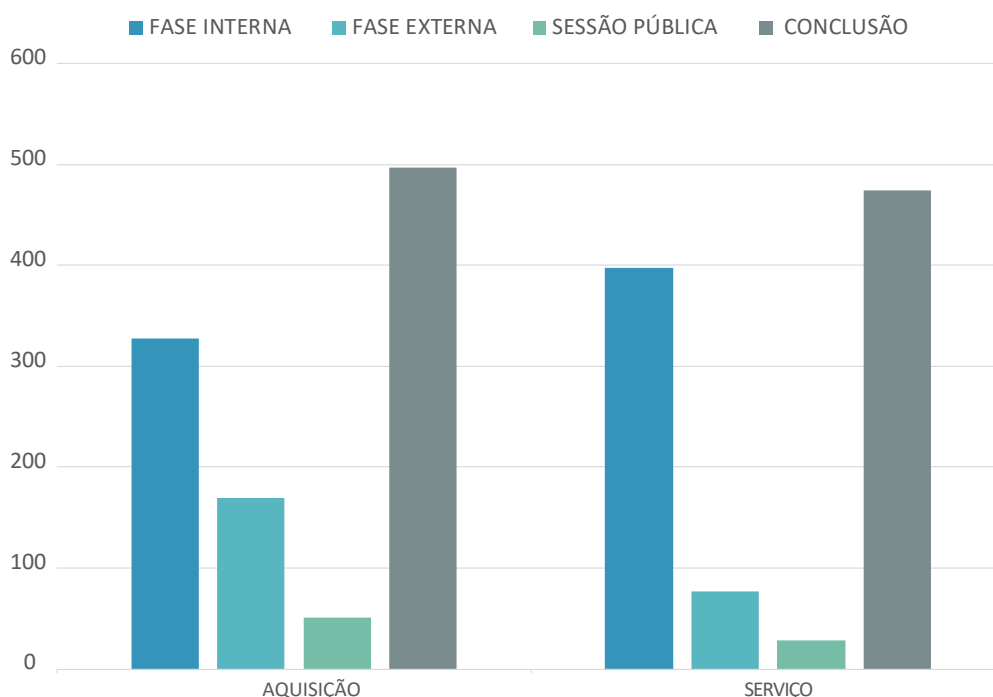
Em contrapartida, muito embora os achados demonstrem a preocupação do órgão em identificar os riscos que podem implicar na boa execução do processo em questão, as ações necessárias para a mitigação de tais entraves encontram-se ausentes na maioria das atividades levantadas, fator que merece atenção por atestar uma realidade institucional desalinhada com as preocupações inerentes à eficiência e gestão de riscos nos processos impostas na nova lei.

Cenário similar foi encontrado em outra importante instituição vinculada ao Ministério da Saúde, a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), em um estudo realizado para analisar a gestão de riscos em sua área de compras. Em seus achados, Garcez (2019) identifica uma gestão de riscos realizada de forma tímida ao tratar os processos de compra da organização, estando os riscos, em sua maioria, concentrados na fase de planejamento das contratações.

Assim, o gerenciamento dos riscos envolvidos nas contratações públicas, especialmente durante a etapa inicial de planejamento, ganha relevância do ponto de vista enfatizado por Fenili (2018). O autor ressalta que os erros cometidos nessa fase processual podem resultar em retrabalhos mais complexos, sendo os principais causadores dos prejuízos mais impactantes para a administração pública.

Uma vez identificada a existência do fluxo examinado, a pesquisa então buscou elementos de análise quanto ao desempenho do processo, onde verificou-se que no HFCF a área de licitações fornece o indicador da média temporal por fase de licitação, conforme Gráfico 1. A utilização de um indicador de tempo se demonstra extremamente útil e relevante nesse contexto pois esse indicador é uma das ferramentas que possibilitam ao gestor avaliar a eficiência e eficácia do processo licitatório, identificar gargalos, oportunizar melhorias, e estabelecer metas e padrões de desempenho para futuros processos licitatórios.

Gráfico 1 – Média temporal por fase de licitação – Pregão Eletrônico



Fonte: HFCF (2022).

A leitura do gráfico permite uma visualização clara quanto à divisão das etapas dos processos de contratação por pregão na unidade hospitalar e a temporalidade decorrida de cada fase. Ao direcionar-se o foco para a análise da média temporal da fase interna dessas licitações no HFCF, é nítida a morosidade da finalização dessa etapa em grande parte dos processos, executada em mais de 300 dias, tanto nas aquisições quanto na contratação de serviços, o que reflete em licitações que extrapolam a marca de 1 ano para serem concluídas.

Em contraponto a esses números, a análise realizada por Letierri (2021) nos pregões eletrônicos para aquisição de medicamentos no Hospital das Clínicas de Porto Alegre, instituição pública universitária vinculada ao Ministério da Educação, demonstrou que o tempo médio decorrido da abertura do processo de compra até sua homologação foi de 129 dias, prazo similar ao utilizado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, também vinculada ao Ministério da Saúde, que estipulou como meta em seus indicadores institucionais um tempo médio ≤ 180 dias para a conclusão de suas licitações por pregão eletrônico. (Brasil, 2024)

Sobre os prazos nas compras públicas realizadas por meio de pregão eletrônico, Gonçalves e Figueiredo (2023) demonstram que as contratações de serviços têm um impacto maior no aumento dos prazos do processo quando comparadas as de consumo e permanentes. Além disso, confirmam a dilatação dos prazos em função da quantidade de itens em uma licitação, validando, ainda, as teorias que sugerem desvantagens, em termos de agilidade, na utilização do Sistema de Registro de Preços em relação ao pregão convencional.

Diante dos dados obtidos quanto aos procedimentos que envolvem as atividades de licitação no Hospital Federal Cardoso Fontes, a existência de um fluxo mapeado, modelado e manualizado especificamente para a fase interna de planejamento das contratações, ferramentas de gestão que possibilitam a realização de tarefas de forma sistêmica e eficiente, contrasta com a realidade apresentada no indicador temporal, evidenciando a presença de falhas no controle e monitoramento dos processos, implicando em contratações ineficientes que contrariam os anseios da Nova Lei de Licitações e sua relação com a governança.

4.3 Impactos práticos do novo estatuto

A Lei nº 14.133/2021 traz diversas alterações e importantes aprimoramentos em relação às normas anteriores, especialmente na temática relacionada à fase de planejamento da contratação onde, distintamente de sua antecessora, confere tratamento abrangente sobre esta etapa, definida com fase preparatória, que deve ser executada de forma criteriosa com objetivo de garantir que a contratação atenda as necessidades da administração de forma econômica, eficiente e segura.

Ademais, a Nova Lei de Licitações exige expressamente que os órgãos públicos adotem processos e estruturas, incluindo gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios, o que significa que essas entidades devem adotar medidas preventivas e de controle para garantir a integridade e eficácia das suas contratações, expandindo a mentalidade do gestor sobre a atividade de contratação para um contexto macro que foca no melhor resultado acima do procedimento em si.

Embora a área de licitações esteja integrada ao organograma do Hospital Federal Cardoso Fontes, compondo a linha gerencial diretamente subordinada à Coordenação de Administração, na prática funcional, por historicamente ser composta de pregoeiro e equipe de apoio, tal área se limitava à execução da fase externa das licitações processadas através de pregão, operando com uma média de 3 componentes.

Em face desse panorama, motivada pelo conhecimento das fragilidades afetas aos processos de licitação no órgão, foi proposta, pelo próprio setor, a reestruturação do serviço, mediante sugestão de uma nova unidade organizacional, alterando, otimizando e ampliando as atribuições e competências dessa área, remodelagem já contemplada na atualização do Regimento Interno do HFCF, vigente em 2023. À vista disso, nesse novo momento competirá à área de licitações prestar suporte às atividades administrativas relativas às licitações e realizar os procedimentos licitatórios, gerindo seus recursos humanos e materiais para fins de alcançar o melhor desempenho.

Quadro 2 – Detalhamento das competências da Área de Licitações HFCF

Área	Atribuições
I	Coordenação e controle dos processos e atividades de licitações, principalmente na modalidade pregão, tendo como base os regulamentos editados pela União para a execução das Leis nºs 8.666/93, 10.520/02, 12.462/11 e 14.133/21, conforme caso;
II	Adotar as medidas indispensáveis à realização dos procedimentos licitatórios em conformidade com a legislação vigente;
III	Manter-se em contínua atualização das bases de informações e legislações que doutrinam os certames licitatórios em suas diversas modalidades;
IV	Criar e gerenciar indicadores de gestão pertinentes às licitações;
V	Orientar as unidades requisitantes na elaboração de estudos técnicos preliminares e gerenciamento de riscos que resultarão na criação dos termos de referência e projetos básicos, sem adentrar questões eminentemente técnicas;
VI	Manter atualizadas as minutas de editais, contratos, termos de referência e outros de acordo com os modelos disponibilizados pela Advocacia-Geral da União;
VII	Revisar a instrução processual e os documentos de referência elaborados pelas unidades competentes, submetendo ao seu crivo sugestões de aprimoramento ou justificativa técnica antes do encaminhamento do processo para a Consultoria Jurídica da União;
VIII	Elaborar minutas de editais e seus anexos, com base no Termo de Referência ou Projeto Básico;
IX	Verificar o parecer da Consultoria Jurídica da União e coordenar o saneamento de eventuais apontamentos, objetivando alinhar o edital e seus anexos de maneira que se alcance o resultado esperado para os interesses da administração com a devida segurança jurídica;
X	Divulgar editais das modalidades licitatórias no sistema eletrônico COMPRASNET, jornais de grande circulação e demais meios oficiais exigidos por lei;
XI	Realizar todas as publicações legais pertinentes aos atos e eventos das licitações;
XII	Realizar a licitação em conformidade com os tipos de licitação, os critérios previamente estabelecidos no ato convocatório e de acordo com os fatores exclusivamente nele referidos, de maneira a possibilitar sua aferição pelos licitantes e pelos órgãos de controle;
XIII	Realizar atividades pertinentes ao cadastro de sanções pelas infrações cometidas no decurso da licitação.

Fonte: Adaptado de HFCF (2022).

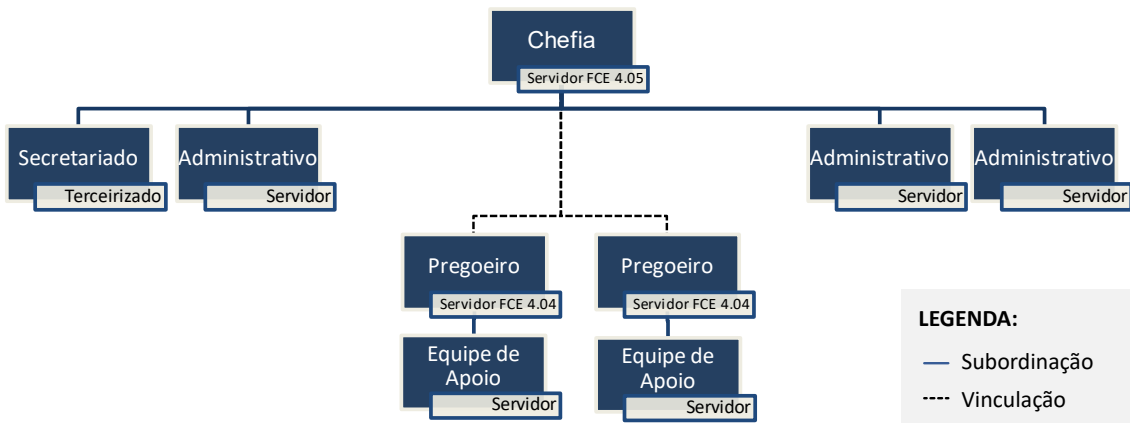
O planejamento inadequado ou falho nas contratações impacta em atrasos no cumprimento das demandas e até desperdício dos recursos, gerando insatisfação da população pela dificuldade da administração em atender o interesse público. É necessário que a função administrativa seja executada com maior celeridade, exatidão e eficiência, para alcançar os resultados positivos esperados, como assim sugere ser a proposta de atuação da área de licitações em seu novo formato, focado em prestar o devido suporte administrativo para promover a manutenção da segurança jurídica dos procedimentos, a melhoria da instrução processual e a diminuição dos prazos por meio do acompanhamento contínuo dos processos.

É importante ressaltar que essa nova unidade está em processo gradual de transição entre suas antigas e novas competências, a fim de garantir seu pleno funcionamento efetivo. Para operar em conformidade com as atualizações regimentais, é necessário um aumento significativo da mão de obra, bem como a disponibilização de funções comissionadas para agentes que atuam em posições estratégicas, conforme demonstrado na Figura 5, além da revisão e atualização dos processos e fluxos que compreendem as contratações.

Ademais, cabe destacar a necessidade e importância de oferecer capacitação e qualificação à essa mão de obra para que os profissionais possam compreender as novas regras e procedimentos, evitando equívocos e erros que possam gerar prejuízos à administração, ação não encontrada durante a pesquisa de material, assim como também pareceu negligenciada a implementação de um plano interno de transição para a nova lei, ambos de competência da alta gestão, conforme disposto na norma.

Para Lima (2023), é crucial que a autoridade máxima do órgão ou entidade da administração pública promova, incentive e garanta a capacitação e o aperfeiçoamento dos agentes públicos atuantes nas contratações, principalmente em observância às regras relativas à gestão por competências, fixadas pelo art. 7º da Lei nº 14.133/21, sob pena de responsabilização por culpa *in eligendo*, que se refere à responsabilidade de uma pessoa por escolher um agente ou representante inadequado à execução do ato.

Figura 4- Organograma funcional da Área de Licitações HFCE



Fonte: Adaptado de HFCE (2022).

Dessa forma, quanto aos esforços do HFCE para se adequar à nova realidade, apresenta-se uma unidade organizacional de característica mista que além de integrar o processo de contratação através da execução de atividades fundamentais à consolidação das licitações, configura-se como uma ferramenta de monitoramento e controle preventiva e proativa, com potencial para melhorar a assistência no controle interno da legalidade administrativa dos procedimentos e o desempenho das operações licitatórias com a redução de prazos e riscos, convertendo-se, assim, em uma estrutura correlacionada aos principais elementos de governança nas contratações mencionados nos artigos 11º, § único e 169º da Lei nº 14.133/2021.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo teórico buscou compreender as necessidades da nova dinâmica das contratações públicas trazidas pela Lei Federal nº 14.133 de 1º de abril de 2021, avaliando os

possíveis impactos das novas demandas decorrentes da atualização legal e procurando identificar as principais implicações dessas mudanças na gestão dos processos de licitação do Hospital Federal Cardoso Fontes, considerando as suas particularidades.

Para atingir os objetivos, partindo da análise dos principais aspectos da nova legislação, foram realizadas pesquisas documentais visando o levantamento da estrutura organizacional e dos procedimentos que envolvem as atividades de licitação na unidade hospitalar, assim como a percepção das alterações provenientes da Nova Lei de Licitações no ente, possibilitando investigar os possíveis impactos e desafios que a instituição precisa enfrentar para adequar seu sistema atual.

As análises apresentadas trouxeram um vasto arranjo estrutural no órgão, que embora complexo devido à natureza de suas atividades, demonstra-se bem organizado e delimitado de acordo com as necessidades funcionais inerentes a um hospital de seu porte e relevância em sua atuação.

Constatou-se que o HFCE possui, desenhado e manualizado, um fluxo do processo de fase interna da licitação na modalidade pregão, porém ainda desatualizado em relação ao novo regimento interno. Esse fluxo apresenta elementos importantes no mapeamento do processo, como a identificação e análise de riscos na operação, o que demonstra a preocupação da instituição em minimizar possíveis falhas e prejuízos, porém, com tratamento pouco expressivo. Além disso, foram identificados indicadores temporais que possibilitam a aferição do desempenho das licitações, os quais evidenciaram a ineficiência dos processos.

Como efeito prático inicial da preocupação da organização para inserir-se no novo contexto das aquisições públicas, o Hospital Federal Cardoso Fontes reestruturou sua área de licitações em uma unidade organizacional mais abrangente. Essa construção, ainda embrionária, tem como objetivo não apenas uma competência operacional, mas também de atuar como elemento de governança nas contratações do órgão. Dessa forma, essa nova unidade tem por essência o controle, monitoramento e eficácia das contratações, visando garantir que os processos sejam realizados de forma mais eficiente e alinhados com a Nova Lei de Licitações.

Desses resultados, considera-se relevante destacar a importância de investir no amadurecimento da governança no órgão para que suas ações possam efetivamente conectar-se às vontades da Nova Lei de Licitações, já que restou constatado que o foco na ordenação do procedimento sem as devidas ações de estratégia, controle e avaliação, frustram o alcance da eficiência do processo licitatório, podendo impactar negativamente na qualidade nos serviços prestados pelo hospital. Nesse sentido, é fundamental que o HFCE busque aprimorar sua governança com foco na promoção de uma gestão mais eficaz de seus processos licitatórios, principalmente quanto aos mecanismos de controle e métrica que permitam monitorar o desempenho desses processos e promover melhorias contínuas.

E, por último, ao focar no Hospital Federal Cardoso Fontes, esta pesquisa se restringe à realidade funcional do órgão e sua relação com os próprios processos licitatórios, porém,

espera-se que os resultados demonstrados possam contribuir para uma melhor compreensão dos desafios e oportunidades trazidos pela nova legislação, auxiliando no desenvolvimento de estratégias e medidas adequadas para aprimorar a gestão das contratações públicas, sugerindo-se, então, que o debate sobre as melhores práticas de utilização da Nova Lei de Licitações seja ampliado a outros entes e constantemente atualizado, possibilitando à administração pública assegurar o efetivo cumprimento de suas funções em favor da sociedade.

REFERÊNCIAS

ALVES LIMA, Edcarlos; GIOIELLI, Stella Claudio. O Portal Nacional como meio de se garantir a ampla transparência e simetria de informações nas contratações públicas. **Cadernos**, [S.l.], v. 1, n. 9, p. 21-38, jul. 2022. ISSN 2595-2412. Disponível em: <<https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/202>>. Acesso em: 27 set. 2022.

ALEXANDRE, W. de B. Governança nos processos das contratações públicas. **Boletim Economia Empírica**, [S. l.], v. 1, n. 6, 2021. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/bee/article/view/5539>. Acesso em: 12 out. 2023.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **BPM CBOOK**: Versão 4.0. 1ª Edição. ed. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/512710840/BPMP-CBOK-4-0#>>. Acesso em: 31 fev. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União:1 abr. 2021, ed. 61-F, seção 1 -Extra F, p. 2, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm>. Acesso em: 10 jul. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.535, de 17 de janeiro de 2023**. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2023. Diário Oficial da União:17 jan. 2023, Edição extra-A e republicado no D.O.U de 17.1.2023, Edição extra-B, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/Lei/L14535.htm>. Acesso em: 15 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Composição. Atenção Especializada à Saúde**. Departamento de Gestão Hospitalar no Estado do Rio de Janeiro. Hospitais Federais. Cardoso Fontes. Brasília, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/saes/dgh/hospitais-federais/cardoso-fontes>>. Acesso em: 14 fev. 2023.

BRASIL. Agência Nacional de Saúde Suplementar. **Arquivos. Acesso à Informação. Transparência e Contas Públicas. Programa de Qualificação Institucional**. 2019. Brasília, 2021. Disponível em: <08_contratacao.pdf — Agência Nacional de Saúde Suplementar (www.gov.br)>. Acesso em: 21 mar. 2023.

BRASIL. Portal Nacional de Contratações Públicas. **Planos de Contratações Anuais. PCA 2023 - MINISTÉRIO DA SAÚDE. PCA 2023 - 250104 - HOSPITAL FEDERAL CARDOSO FONTES**. Brasília, 2023. Disponível em: <<https://pncp.gov.br/app/pca/00394544000185/2023>>. Acesso em: 20 mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU/Tribunal de Contas da União**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799>>. Acesso em: 10 out. 2022.

BARROS, Anna Luiza Escobar Aleixo de. **Compras públicas e eficiência administrativa: uma análise das novidades trazidas pela Lei nº 14.133/2021 no que se refere à seleção de fornecedor.** Orientador: Maria Isabel Araújo Rodrigues. 2022. 124 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <<http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2883>>. Acesso em: 25 out. 2022.

CARVALHO SOBRAL DE SOUZA, Patrícia Verônica Nunes; MENEZES RAMOS, Thiago de; GONÇALVES DA SILVA, Lucas. Inclinações pragmáticas na nova lei de licitações e contratos administrativos (Lei nº 14.133/2021): novos princípios, velhos problemas. **Revista de Direito Brasileira**, [S.l.], v. 29, n. 11, p. 4-15, fev. 2022. ISSN 2358-1352. Disponível em: <<https://www.indexlaw.org/index.php/rdb/article/view/7514/5804>>. Acesso em: 25 ago. 2023. doi:<http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2021.v29i11.7514>.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Controle Interno: Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura.** Tradução: PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf> Acesso em: 31 fev. 2023.

CHAVES, E. dos S. Aspectos Importantes da Fase Interna da Licitação: uma Análise sobre o Conjunto de Elementos Necessários e Suficientes para a Caracterização do Objeto do Processo Licitatório. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**. 13, n. 1, p. 149-170. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.32586/rcda.v13i1.26>>. Acesso em: 18 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DE JESUS SOARES, S. Pesquisa Científica: uma abordagem sobre o método qualitativo. **Revista Ciranda**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 1-13, 2020. Disponível em: <<https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/ciranda/article/view/314>>. Acesso em: 13 dez. 2022.

DE SOUSA GONÇALVES, M.; S. FIGUEIREDO, P. Determinantes dos prazos das compras públicas por meio de pregão eletrônico. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 28, p. e85792, 2023. DOI: 10.12660/cgpc.v28.85792. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/85792>. Acesso em: 24 mar. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Enap); ABRUCIO, F. L. **Disciplina 3.1: debate contemporâneo da gestão pública**. 2011. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1021>>. Acesso em: 8 abr. 2023.

FENILI, Renato. **Governança em aquisições públicas**. Teoria e prática à luz da realidade sociológica. Impetus:2018.

GARCEZ, Luciana Rezende da Silva. **Análise da gestão de riscos na área de compras da Fiocruz**. 2019. 113 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/34229>>. Acesso em: 13 mar. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOSPITAL FEDERAL CARDOSO FONTES. **Relatório Anual de Gestão do HFCF 2022 - exercício de 2021** (formato Relatório Integrado Sucinto) [arquivo em PDF]. IntraQ, 2022. Disponível em: <file:///Q:/RELAT%C3%93RIO%20ANUAL%20DE%20GEST%C3%83O/2021-2022/RELATO%20INTEGRADO%20SUCINTO%202021%202022.PDF>. Acesso em: 31 fev. 2023.

HOSPITAL FEDERAL CARDOSO FONTES. **Organograma – HFCF – Fev_2023** [arquivo em PDF]. IntraQ, 2023. Disponível em: <file:///Q:/organograma/ORGANOGRAMA%20-%20HFCF%20-%20Fev_2023.pdf>. Acesso em: 31 fev. 2023.

HOSPITAL FEDERAL CARDOSO FONTES. **Anexo C Modelo de manual preenchido** (SEI nº 0026765543) [arquivo em PDF]. Sistema Eletrônico de Informação (SEI), 2022. Disponível em: <https://sei.saude.gov.br/>. Acesso em: 01 mar. 2023.

HOSPITAL FEDERAL CARDOSO FONTES. **CONTROLE DE PREGÕES 2022** [arquivo em Excel]. Pasta de rede do HFCF, 2022. Disponível em: <Y:\Licitação\2022\CONTROLE DE PREGÕES 2022 (Recuperado).xlsx >. Acesso em: 31 fev. 2023.

HOSPITAL FEDERAL CARDOSO FONTES. **Regimento Interno Hospital Federal Cardoso Fontes v.02 ano2022** [arquivo em PDF]. IntraQ, 2022. Disponível em:<file:///Q:/DOCUMENTOS%20INSTITUCIONAIS/REGIMENTOS/Regimento%20Interno%20do%20Hospital%20Federal%20Cardoso%20Fontes.pdf >. Acesso em: 31 fev. 2023.

HOSPITAL FEDERAL CARDOSO FONTES. **Anexo Organograma Funcional Área de Licitações** (SEI nº 0028554070) [arquivo em PDF]. Sistema Eletrônico de Informação (SEI), 2022. Disponível em: <https://sei.saude.gov.br/>. Acesso em: 31 fev. 2023.

JUSTEN FILHO, Marçal. A nova Lei de Licitações e a ilusão do ‘governo dos seres humanos’: se uma lei não funciona, o problema é a própria lei. **Jota**, 15 dez. 2020. Disponível em: <http://sbdp.org.br/wp/wp-content/uploads/2020/12/15.12.20-A-nova-Lei-de-Licitacoes-ea-ilusao-do-governo-dos-seres-humanos-_JOTA-Info.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2022.

LETTIERI, Cristiane. **Análise dos motivos de fracasso no processo de compras de medicamentos no Hospital de Clínicas de Porto Alegre**. Orientador: Rafael Leal Zimmer. 2021. 69 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Pesquisa Clínica) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Hospital das Clínicas de Porto Alegre, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/230644>. Acesso em: 19 abr. 2024.

LIMA, Edcarlos Alves. Gestão por competências na nova Lei de Licitações e a culpa in eligendo. **Zênite Fácil**, categoria Doutrina, 10 jan. 2023. Disponível em: http://www.zenitefacil.com.br. Acesso em: 23 mar. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. A Governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 109–134, 2010. DOI: 10.21118/apgs.v2i1.4015. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015. Acesso em: 25 ago. 2022.

MÓZERLE, Fabricia Rosa Berto. **Lei 14.133/2021 alterações no regime jurídico no tocante as modalidades de licitações**. Orientador: Wilson Demo. 2022. 53 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2022. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/25720?mode=full>. Acesso em: 7 set. 2022.

OLIVEIRA, A. G. de; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 49, n. 5, p. 1263 a 1290, 2015. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/54990>>. Acesso em: 24 ago. 2022.

QUEIROZ, José Menezes de. **Inovações no pregão eletrônico em face da nova lei de licitações (Lei 14.133/2021)**. 2022. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/35447>. Acesso em: 25 out. 2022.

REMÉDIO, José Antonio. Lei de licitações e contratos administrativos (Lei 14.133/2021): o diálogo competitivo como nova modalidade de licitação. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública** | e-ISSN: 2526-0073 | Encontro Virtual | v. 7 | n. 1 | p. 01 – 21 | jan/jul. 2021. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/rdagp/article/download/7568/pdf> acessado dia 16/11/2022. Acesso em: 15 nov. 2022.

SANTANA, Jair Eduardo. **Planejamento nas Licitações e Contratações Governamentais. Estratégias para Suprimentos Públicos**. Curitiba: Editora Negócios Públicos. 2015.

SILVEIRA, J. P.; MELLO, S. P. T. de. Instrumentos de Governança das Aquisições no Planejamento e Execução de Pregões Eletrônicos: Acquisition Governance Instruments in the Planning and Execution of electronic biddings. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 19, n. 56, p. 208–224, 2021. DOI: 10.21527/2237-6453.2021.56.10427. Disponível em: <<https://revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/10427>>. Acesso em: 12 out. 2023.

SOUZA, Alessandra Milhomem de. A nova lei de licitações e contratos e os impactos na administração pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, Ed. 08, v. 06, p. 126-135, agosto de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso:<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/lei/lei-de-licitacoes>, DOI: 10.32749nucleodoconhecimento.com.br/lei/lei-de-licitacoes. Acesso em: 15 nov. 2022.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

Daniel de Araújo

<https://orcid.org/0009-0004-7439-0221>

Especialista em Planejamento e Controle da Gestão de Saúde pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e em Gestão Pública pela AVM Educacional.

araujo_daniel@hotmail.com

Ana Paula Archer de Arruda Borges

<https://orcid.org/0009-0001-6384-4927>

Mestre e Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Especialista em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

anaborges00@hotmail.com