



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública (FACE)
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCont)
Especialização em Contabilidade e Finanças Públicas Municipais (CFPM)

ALEXSANDRA PEREIRA HIGA

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DO PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL:
conexão com o planejamento estratégico e planejamento orçamentário no âmbito do Senado
Federal

Brasília, DF

2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura

Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen

Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira

Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré

Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutor Abimael de Jesus Barros Costa

**Coordenador do Curso de Especialização em Contabilidade e Finanças
Públicas Municipais**

ALEXSANDRA PEREIRA HIGA

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DO PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL:
conexão com o planejamento estratégico e planejamento orçamentário no âmbito do Senado
Federal

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia e outros) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública da Universidade de Brasília como requisito à conclusão do curso de Especialização.

Orientador:
Prof. Me. Jeremias Pereira da Silva Arraes

Brasília, DF
2024

ALEXSANDRA PEREIRA HIGA

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DO PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL; conexão com o planejamento estratégico e planejamento orçamentário no âmbito do Senado Federal / ALEXSANDRA PEREIRA HIGA –Brasília, 2024. 37.

Orientador: Prof. Me. Jeremias Pereira da Silva Arraes

Trabalho de Conclusão de curso Especialização em Contabilidade e Finanças Públicas Municipais (CFPM) – Universidade de Brasília, 3º Semestre letivo de 2024.

Bibliografia.

1. Contabilidade 2. Finanças Públicas Municipais 3. Nova Lei Licitação 4. Plano Contratações Anual I. Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília. II. Título.

ALEXSANDRA PEREIRA HIGA

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DO PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL:
conexão com o planejamento estratégico e planejamento orçamentário no âmbito do Senado
Federal

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia e outros) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública da Universidade de Brasília como requisito à conclusão da Especialização em Contabilidade e Finanças Públicas Municipais (CFPM), aprovado pela seguinte comissão examinadora:

Prof. Me. Jeremias Pereira da Silva Arraes
Orientador
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade Brasília (UnB)

Profa. Dra. Nara Cristina Ferreira Mendes
Examinador
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade de Brasília (UnB)

Brasília, (2024)

AGRADECIMENTOS

Dedico primeiramente este trabalho ao meu esposo, Marcel e aos meus filhos Liam, Lucca e Louie, pela paciência, amor e apoio em todos os momentos desta caminhada.

Ainda agradeço especialmente em memória de minha mãe, cuja inspiração e exemplo de vida continuam a me guiar e motivar.

E agradecer imensamente as muitas e valiosas contribuições do meu orientador, Professor Me. Jeremias, que foram igualmente imprescindíveis para que este trabalho tomasse forma e muita gratidão para que realizasse o meu sonho de 20 anos para uma Pós-Graduação em uma Instituição Federal.

Também me inspiro nas palavras do fundador da instituição *OPUS DEI* o Santo São Josemaria Escrivá: ***"É preciso estudar.., para ganhar o mundo e conquistá-lo para Deus"***.

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar os principais desafios do Plano de Contratações Anual (PCA) no Senado Federal, focando na integração com o Planejamento Estratégico e Orçamentário. Utilizando técnicas de triangulação de dados quantitativos e qualitativos, a metodologia incluiu análise de índices financeiros, revisão bibliográfica e documental. Foram realizados 215 processos de contratações, em 2023, totalizando R\$ 492.105.282,11, com 72,43% do orçamento destinado a despesas com pessoal e 1,72% com uma pequena parte destinada para investimentos. O estudo destaca-se sobre a importância da equipe de governança em acompanhar todo o ciclo das demandas até a implementação das contratações, integrando também os projetos estratégicos alinhados às diretrizes institucionais, visando evitar a fragmentação de compras e promover eficiência nos processos. Além disso, existem sistemas de controle e capacitação dos servidores, permitindo uma atuação eficaz nos setores encarregados do planejamento, compras e execução das contratações. A conclusão geral é que o Plano de Contratações Anual (PCA) e a implementação do Sistema Integrado de Contratações (SENiC) melhoraram a gestão das contratações no Senado, embora desafios persistam. A pesquisa sugere novas investigações sobre políticas de contratações públicas e a replicabilidade das práticas do Senado em outras Casas Legislativas Municipais, visando maior eficiência financeira.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Planejamento Orçamentário; Nova Lei de Licitações; Plano de Contratações Anual.

ABSTRACT

The article aims to analyze the main challenges of the Annual Contracting Plan (PCA) in the Federal Senate, focusing on integration with Strategic and Budgetary Planning. Using quantitative and qualitative data triangulation techniques, the methodology included analysis of financial ratios, bibliographic and documentary review. 215 hiring processes were carried out in 2023, totaling R\$492,105,282.11, with 72.43% of the budget allocated to personnel expenses and 1.72% with a small part allocated to investments. The study highlights the importance of the governance team in monitoring the entire cycle of demands until the implementation of contracts, also integrating strategic projects aligned with institutional guidelines, aiming to avoid fragmentation of purchases and promote efficiency in processes. In addition, there are control and training systems for employees, allowing effective action in the sectors responsible for planning, purchasing and executing contracts. The general conclusion is that the Annual Contracting Plan (PCA) and the implementation of the Integrated Contracting System (SENiC) improved contracting management in the Senate, although challenges persist. The research suggests new investigations into public contracting policies and the replicability of Senate practices in other Municipal Legislative Houses, aiming for greater financial efficiency.

Keywords: Strategic Planning; Budget planning; New Bidding Law; Annual Hiring Plan.

SUMÁRIO

RESUMO	16
ABSTRACT	17
SUMÁRIO	18
LISTA ILUSTRAÇÕES	18
1 INTRODUÇÃO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Planejamento estratégico	13
2.2 Planejamento estratégico governamental	14
2.3 Planejamento orçamentário	16
2.4 Teoria do planejamento	17
2.5 Plano de contratações anual	19
2.6 O Ambiente e a Dinâmica do trabalho no Senado Federal	20
3 METODOLOGIA	22
3.1 Seleção das bases de dados	23
3.2 Procedimentos para análise	24
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	34
ANEXO A - BALANÇO ORÇAMENTÁRIO – RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS	38
ANEXO B - BALANÇO ORÇAMENTÁRIO – RECEITAS E DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	39

LISTA ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Plano de Contratações do Senado Federal em 02/03/2023	28
Gráfico 2 – Plano de Contratações do Senado Federal em 12/12/2023	29
Gráfico 3 - Indicadores de execução da despesa orçamentária	30
Gráfico 4 - Indicadores de desempenho orçamentário	32
Quadro 1 - Ciclos econômicos, Políticos e de Planejamento Governamental no Brasil – 1889-2020	14
Quadro 2 - Indicadores de execução da despesa orçamentária	26
Quadro 3 - Indicadores de Desempenho Orçamentário	27

1 INTRODUÇÃO

A Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, que institui uma nova lei de licitações e contratos, promove mudanças nas contratações públicas, a fim de unir esforços legislativos para modernização da antiga Lei nº 8.666/93. Além disso, observa-se a Governança nas Contratações Públicas, contribuindo como uma ferramenta de eficiência para o gestor público utilizar na prática. Em suma, a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos é uma inovação da lei á prática da reforma dos procedimentos e contratos públicos. Segundo entendimento de Amorim (2021) os operadores de Direito discordam da ideia de que na prática a teoria é diferente, ou seja, uma boa teoria, quando aplicada por quem enfrenta os desafios, na prática é ainda melhor.

Com similar pensamento Denhardt e Catlaw (2016) mencionam que os teóricos da organização pública, bem como outros teóricos sociais, foram influenciados pela era industrial no século passado por três pensadores importantes: Karl Marx, Max Weber e Sigmund Freud. Embora, esses pensadores não estejam ligados diretamente ao desenvolvimento da administração pública, eles contribuíram para que teóricos e profissionais da área, reconhecessem a necessidade de atenção não apenas a técnica, mas também a teoria social, ou seja, às condições sociais e culturais.

Objeto de estudo teve como escolha o ambiente do Senado Federal primeiramente, por ser órgão do Poder Legislativo Federal, uma das duas instituições que compõe o Congresso Nacional, com grande volume de compras e visibilidade pública. Além do fato que sou servidora pública do Poder Legislativo Municipal, o qual será de grande valia para o meu aprendizado no campo de aplicação dessa pesquisa. Outro fato, é a justificativa do desafio de implementar o que é preconizado no artigo nº 11 da Lei 14.133/21, que visa assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias, promovendo eficiência, efetividade e eficácia nas contratações públicas.

Considerando esse cenário, torna-se necessário empreender uma investigação aprofundada nas diversas áreas como o Direito, Administração Pública e Contabilidade sobre os principais desafios do Planejamento de Contratações Anuais (PCA) nas contratações públicas pois representa uma mudança significativa na forma como as compras governamentais são realizadas, buscando promover maior transparência, eficiência e eficácia das contratações públicas. Diante disso, este estudo tem como objetivo geral analisar os principais desafios do Plano de Contratações Anual (PCA) no Senado Federal, focando na integração com o Planejamento Estratégico e Orçamentário.

Destaca-se que a recente promulgação da Lei nº 14.133/2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações, em seu artigo nº 5 estabelece como princípio o planejamento, sendo assim, a importância do planejamento no processo de contratações públicas e a necessidade de alinhamento entre o plano estratégico, o plano de contratações anual e o plano orçamentário, proporcionando um arcabouço legal que reforça a importância da integração entre esses elementos.

Esta pesquisa tem como objetivo apoiar o avanço científico através de uma revisão bibliográfica e documental, visando a organização das informações de publicações e contribuições técnicas e acadêmicas sobre o Planejamento Anual de Contratações nas bases de dados Web of Science, Scopus, SciELO e RVBI. O procedimento técnico utilizado é a análise de triangulação e comparativa, busca-se validar tanto os dados quantitativos, obtidos a partir dos cálculos dos Indicadores Financeiros Governamental, quanto os dados qualitativos, derivados da revisão bibliográfica e documental, para analisar as Demonstrações Contábeis aplicadas ao Setor Público.

Em suma, esta pesquisa pode representar uma contribuição substancial, especialmente em termos de gestão, oferecendo a outras instituições uma visão mais aprofundada dos desafios do Planejamento de Contratações Anual e sua conexão com o Planejamento Estratégico e Orçamentário no contexto específico do Senado Federal. Desse modo, apresenta um contexto de relevância acadêmica e também para aplicabilidade dos Indicadores na Análise Financeira do Setor Público, bem como, auxiliando nas tomadas de decisões.

Por fim, após o capítulo introdutório, apresenta o segundo capítulo que aborda o referencial teórico, destacando o planejamento no setor público. O terceiro capítulo explica os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Em seguida, é apresentado o quarto capítulo de análise e discussão dos resultados obtidos. Por conseguinte, o quinto capítulo com as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção discorre sobre os desafios do Planejamento de Contratações Anual e sua conexão com o Planejamento Estratégico e Orçamentário no contexto específico do Senado Federal.

A investigação revela vários insights importantes. Amorim (2021) em sua obra “Licitações e Contratos Administrativos” destaca que a gestão de aquisições enfatiza o planejamento e introduz o plano de contratações anual como um instrumento importante para

consolidar as previsões de aquisições e contratações planejadas pelo órgão ou entidade para o próximo exercício financeiro é essencial para agregar valor ao negócio da organização, gerenciar riscos de forma aceitável para garantir a eficiência na utilização dos recursos.

2.1 Planejamento estratégico

A administração pública vem se modernizando com a função de planejamento a partir do final do século XVIII e início do século XIX. O surgimento do plano foi necessário para atender a expansão da infra-estrutura das cidades. E posteriormente com a Segunda Guerra Mundial enfatizou a importância e a necessidade de planejar a execução de operações em grande escala. Por consequência do conflito mundial, a preocupação era com a restauração e conversão dos sistemas de produção, os planos de paz (Giacobbo, 1997).

O planejamento teve várias abordagens e desafios, dentre eles, o planejamento financeiro (década 50), planejamento de longo prazo (década 60), o planejamento estratégico (iniciou-se nos anos 60), embora, esse instrumento passou a ser adotado intensamente na década de 70, no setor privado e, a partir dos anos 80, no setor público (Giacobbo, 1997).

Ressalta-se que um dos pioneiros na teoria do Planejamento Estratégico foi Ansoff (1977) criando um método para a gestão na busca das “Best Practices”. Além disso, o autor define o planejamento estratégico como um processo contínuo e sistemático de formulação de estratégias para tomada de decisão em bases sistêmicas, racionais, por meio de programas formais de execução, com objetivo de alcançar resultados.

Para Mintzberg (2006) o Planejamento Estratégico é quando a organização avalia de forma sistêmica suas forças e fraquezas, relativos aos ambientais internos e externos, e consequentemente realiza diagnóstico para um conjunto de estratégias explícitas e integradas que se pretende alcançar no futuro. Com efeito essas estratégias serão desenvolvidas em ‘programas’, ou seja, em projetos específicos.

É enfatizado por Bryson (1995) as vantagens do planejamento estratégico para o setor público são: pensamento estratégico e ação; além das seguintes melhorias: no processo de tomada de decisão; na organização, na organização do trabalho e dos resultados; nos benefícios diretos aos funcionários da organização.

Uma outra abordagem realizada por Mintzberg (2006) é a questão do controle no planejamento, pois ambos estão entrelaçados, ou seja, “não pode haver controle sem planejamento e os planos perdem sua influência sem controles de acompanhamento.” Também

com a mesma abordagem sobre o controle o autor Giacobbo (1997) define que o controle é um dos padrões para medir o desempenho, ou seja, o monitoramento para que em tempo possa corrigir os desvios ou a incompatibilidade para que assegure a realização do planejamento.

Na atualidade Chiavenato (2021). testifica que o conceito de planejamento estratégico é a construção de vários cenários futuros, e além de escolher dentre eles o mais provável, ou seja, elaborar vários planos e, ao longo do tempo, optar por medidas que possam atingir resultados fornecendo feedback em tempo real para novas decisões e ações, para as devidas adequações e ajustamentos às novas realidades que surgem pela frente.

Outro assunto por analogia que Chiavenato (2020) trata é em relação ao controle, o qual deve proporcionar retroalimentação em tempo real, ou seja, durante todo o processo administrativo deverá planejar, organizar e de dirigir e liderar: esse feedback em tempo real, para assegurar flexibilidade, adaptabilidade e agilidade da empresa em sua totalidade.

2.2 Planejamento estratégico governamental

O planejamento governamental por definição De Toni (2014) envolve um processo político coletivo conduzido pelo Estado. Esse processo busca aumentar a capacidade governamental para implementar um projeto estratégico de sociedade.

De Toni (2014) destaca que a história do planejamento no setor público está intimamente ligada à evolução do aparato estatal. Ele observa que, em nossa tradição, a adição do adjetivo "estratégico" ao termo "planejamento" é um fenômeno recente. Desde o Estado Novo, o planejamento governamental tem sido frequentemente associado a projetos de desenvolvimento econômico, especialmente aqueles de grande porte na área de infraestrutura.

Conforme Cardoso Jr. (2011), a evolução do planejamento governamental no Brasil é detalhada no Quadro 1, facilitando uma melhor compreensão desse processo.

Quadro 1 - Ciclos econômicos, Políticos e de Planejamento Governamental no Brasil – 1889-2020

(continua)

Fases econômicos e políticos	Modelo de Estado	Contexto econômico-estrutural	Contexto político institucional	Dimensões do planejamento governamental	Dimensões da gestão pública
1889-1930 Primeira República	Predomínio de uma visão liberal oligárquica	Economia com foco na exportação de café	Construção do sistema estatal-burocrático	Inexistência de planejamento: Convênio de Taubaté - Crise de 1929	Patrimonialista

(conclusão)

Fases econômicas e políticos	Modelo de Estado	Contexto econômico-estrutural	Contexto político institucional	Dimensões do planejamento governamental	Dimensões da gestão pública
1933-1955 Era Getúlio Vargas	Predomínio nacional populista	Industrialização substitutiva de importações: -Bens de consumo não duráveis -Dependência financeira e tecnológica	Implantação corporativa	Planejamento não sistêmico: -Primeiras estatais -Plano Salte (saúde, alimentação, transportes e energia)	-Patrimonial burocrática -Criação Depto. Adm.do serviço Público (DASP. 1938)
1956-1964 Era Juscelino Kubitschek – internacional econômica	Predomínio estatal democrática	Industrialização pesada: -Bens de consumo durável -Montagem do tripé do desenvolvimento	Inércia e crise do modelo	Planejamento discricionário: -Pensamento cepalino -Plano de Metas	Patrimonial burocrática
1964-1979 Regime Militar – crescimento desigualdade distributiva	Predomínio estatal autoritária	Industrialização pesada II: - Foco “milagre econômico” (1968-1973) -Endividamento externo (1974-1989)	Consolidação institucional-autoritária	Planejamento burocrático autoritário: -Escola Superior de Guerra (ESG): - Potência (visão estratégica e geopolítica) - Plano de Ação Econômica do Governo - PAEG (1964-1967): - Plano Nacional Desenvolvimento PND II (1974-1979)	Patrimonial burocrática com enfoque – PAEG (1967)
1980-1989 Redemocratização – crise do desenvolvimento	Predomínio liberal democrática	Estagnação econômica: -Inflação -Endividamento externo (1974-1989)	Redemocratização Reconstitucionalização	Planos de estabilização: -Plano Cruzado (1986) -Plano Bresser (1987) -Plano Verão (1988) -Plano Maílson (1989)	Patrimonial burocrática – CF (1988)
1990-2010 Consolidação democrática – reformas estruturais	Predomínio liberal democrática	Reformas liberais: -Estabilização monetária -Endividamento interno (1995-2006) -Reformas estruturais (economia, política, social e institucional)	Consolidação democrática -Reforma gerencialista -Experimento societal - Visão Estratégica	-Planos estabilização: -Plano Collor (1990) -Plano Real (1994) -Planos Plurianuais (PPAs) (2000-2011)	Patrimonial burocrática Gerencialista Societal
2011-2020 Modernização gerencialista do Estado	Predomínio liberal democrática	Reformas liberais: -Endividamento Externo -Previdenciária -Aumento Dívida Pública -Desvalorização da moeda - Privatização da oferta serviços públicos	Predomínio liberal democrática: -Reforma administrativa -Crescimento controle social -Responsabilidade Fiscal -Arquitetura Governança	Planos de estabilização: -Planos Plurianuais (PPAs) (2012-2022) -PNE – Plano Nacional de Educação (2011-2020) -	Patrimonial burocrática Gerencialista Societal

Fonte: Adaptado Cardoso Jr. (2011)

Portanto, o Quadro 1, vem reforçando o estudo De Toni (2021) citado também por Matus, 1993, 2000; Dror, 1999 análise de formação histórica do planejamento estratégico governamental (PEG) pode ser entendida como um conjunto amplo e diversificado de conceitos, estratégias, instrumentos e modelos teóricos.

Hall (1989) *apud* Toni (2021), propõe a disseminação das ideias keynesianas na Europa pós-guerra, destacando três processos principais de difusão ideacional: (1) a dinâmica da economia, (2) a ação estatal e (3) a ação das coalizões políticas. Já Skkink (1991) citado por Toni, tem o mesmo pensamento de estudar a difusão das ideias desenvolvimentistas em países da América Latina, conclui-se que a existência de tomadores de decisão estratégicos desempenha um papel crucial.

Para Schmidt (2008) *apud* Toni (2021) apresenta complementariedade quanto as ideias não apenas estão ligadas às estruturas de poder, mas também possibilitam a capacidade de ação dos atores, orientando escolhas, ações e comportamentos individuais ou coletivos.

Entretanto, Kingdon (2011) *apud* Toni (2021) tem uma perspectiva inovadora, o qual propõe um modelo mais sofisticado para entender as prioridades governamentais, e entende que está intimamente ligado ao Planejamento Estratégico Governamental (PEG). Esse modelo é chamado de "modelo de fluxos múltiplos", sugere que as decisões públicas são influenciadas por uma espécie de "anarquia" entre atores, demandas e movimentos políticos, com inspiração no modelo de "garbage can". Outro ponto destacado por Kingdon é uma desconexão sistemática entre problemas e soluções devido à influência de múltiplos processos não controlados pelo governo, como a opinião pública, viabilidade técnica e política, força das coalizões e comportamento burocrático.

2.3 Planejamento orçamentário

Conforme Lunkes (2003), a palavra "orçamento" tem suas raízes na bolsa de tecido chamada de fícus, utilizada pelos romanos. Na França, o termo era conhecido como "bougue" ou "bouguete", e mais tarde foi adotado no vocabulário inglês entre os anos de 1400 e 1450.

Com o advento da Constituição Inglesa, em 1689, criou-se práticas contemporâneas de orçamento. No início do século XX, os Estados Unidos desenvolveram conceitos e várias práticas de planejamento e administração financeira. Em 1907, New York foi a cidade pioneira em realizar a implementação do orçamento público (Lunkes, 2003, p. 36).

No Brasil, o orçamento, teve sua criação a partir da administração pública através do

Erário Régio e do Conselho da Fazenda, em 1808, com a chegada de D. João VI. Com a Constituição de 1824 determinava que o Ministério da Fazenda ficaria responsável por receber o orçamento de cada ministério e suas respectivas despesas. Além disso, na Constituição de 1891, o Congresso Nacional disciplinava o orçamento da receita e a fixação das despesas anualmente (Leite, Rita Mara, et al., 2008).

De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (2004) o orçamento é um elo entre o planejamento e o controle. Para Gaston Jèze(1928) *apud* Matias Pereira (2017) “Em uma definição mais geral, orçamentar refere-se a transformar recursos financeiros em objetivos humanos.”. Também, conforme aponta Aaron Wildavsky(1976) *apud* Matias-Pereira (2017) “O orçamento é essencialmente um ato político. É um plano de ação.”

O orçamento contempla um apoio para a gestão tanto no planejamento quanto no controle, compondo o ciclo orçamentário que desenvolve o nível de desempenho, estabelece parâmetros, analisa a variação se necessário, realiza a correção ou reprogramação do plano organizacional (Horngren, Sundem e Stratton, 2004).

Contribuindo com essa conceituação Matias-Pereira (2017) direciona o orçamento no sentido do orçamento público, sendo um instrumento de planejamento e de controle da Administração Pública, tendo como objetivo a reavaliação e fins do governo. Além disso, pode-se fazer a avaliação comparativa de várias funções e programas entre si e semelhança de seus custos, bem como facilitar a análise da função total do governo e de seu custo em relação ao setor privado da economia. Também reforçando a conceituação Leite, Rita Mara, *et al.*(2008) menciona a importância do orçamento que é confirmada pela Lei nº. 4320/64, o qual tornou-se o principal instrumento de diretrizes para o processo de elaboração e execução orçamentária.

Na Constituição Federal de 1988, definiu-se a estruturação de um sistema constitucional de normas ordenadoras em relação à matéria financeiro-orçamentária. Com relação a interação do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual, com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) cumprindo a função de ligação entre o plano e o orçamento. Logo, de forma especial, no cumprimento das prioridades e metas estabelecidas. (Matias-Pereira,2017).

2.4 Teoria do planejamento

Giacobbo (1997) define o planejamento como instrumento gerencial, ampara os administradores no processo decisório de situações simples da rotina do ambiente

organizacional até as mais complexas situações que dizem respeito ao futuro da organização. O mesmo entendimento tem o autor Chiavenato (2021) tem no sentido de que o processo de planejamento se inicia com a definição dos objetivos e dos planos para alcançá-los, sendo este último o ponto de partida para o planejamento.

Para Friedmann (1987) a teoria do planejamento conecta o conhecimento à prática da ação. O autor explora como o conhecimento teórico pode informar ações práticas e vice-versa. Em seu livro "Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action" apresenta quatro grandes tradições intelectuais que moldaram o pensamento e a prática do planejamento: 1) Reforma Social do planejamento para alcançar melhorias sociais através da gestão pública e intervenções políticas; 2) Análise de Políticas que utiliza o conhecimento científico e técnico para orientar os processos de tomada de decisão no setor público; 3) Aprendizagem Social, ou seja o conhecimento evolui através da experiência prática e do aprendizado contínuo e 4) Mobilização Social que seria o pensamento radical e utópico, enfatizando movimentos de base e mudanças estruturais na sociedade.

Desse modo, considerando o teórico Henri de Saint-Simon citado por Friedmann (1987) é um dos primeiros pensadores a conectar o planejamento com a reforma social, ou seja, uma sociedade dirigida por cientistas e engenheiros, uma meritocracia orientada pela racionalidade científica.

E ainda, complementando suas ideias Auguste Comte citado por Friedmann (1987) que desenvolveu o positivismo, influenciando a ideia de que o conhecimento científico deve guiar o planejamento e a administração pública, ou seja, confiança da análise Política nas ferramentas da economia neo-clássica implica que as premissas de valor desta disciplina sejam construídas nos seus trabalhos. Além de Karl Marx sobre o capitalismo e suas ideias sobre a luta de classes e a mudança revolucionária influenciaram profundamente as abordagens de mobilização social no planejamento. E ainda, o filósofo pragmático John Dewey que enfatizou a importância da aprendizagem social e da participação democrática no processo de planejamento.

Outra linha de pensamento científico contemporâneo que Friedmann (1987) cita é Lewis Mumford o crítico da urbanização desenfreada, que propôs alternativas para o desenvolvimento urbano sustentáveis e centradas na comunidade; Herbert Simon que introduziu a noção de racionalidade limitada na tomada de decisões, uma ideia crucial para a análise de políticas e o planejamento. Já o filósofo Jürgen Habermas cuja teoria é sobre a ação comunicativa e a esfera pública, as quais têm como abordagens mais recentes do planejamento participativo e deliberativo.

Com a mesma similaridade de pensamento o estudioso Friedmann (1987) oferece

insights valiosos sobre como o planejamento pode ser uma ferramenta para alcançar tanto eficiência técnica quanto empoderamento democrático. Sua ênfase em uma abordagem dialética e não tecnocrática ressalta a necessidade de o planejamento ser inclusivo, adaptativo e responsivo às necessidades da sociedade.

2.5 Plano de contratações anual

Apesar de ter sido introduzido recentemente o Plano de Contratações Anual (PCA) e o princípio do planejamento explícito com a Nova Lei de Licitações, é pertinente ressaltar que o planejamento das contratações já era exigido em regulamentações anteriores, embora sob diferentes terminologias. Tanto a Lei nº 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais, quanto a Lei nº 8.666/1993, que versa sobre licitações e contratos na esfera pública, já destacavam a relevância do planejamento antecipado das contratações públicas como parte integrante do princípio da eficiência na gestão dos recursos públicos.

Cabe aqui um destaque quanto a importância do Tribunal de Contas da União (TCU) que emitiu o Acórdão nº 2.622 (BRASIL, 2015b) voltado para diretrizes dos órgãos de governança e a gestão das aquisições no âmbito Federal, foi orientado em seu item 9.2.1.12. a execução do processo de planejamento das aquisições. Com efeito, foi um marco para o aprimoramento da estrutura da fase de planejamento das contratações, o qual posteriormente surgiu o Plano de Contratações Anual (PCA).

Dessa forma, o Plano de Contratações Anual (PCA) tem sua aplicabilidade desde o ano de 2019, no âmbito federal, o qual foi normatizado pela Instrução Normativa (IN) nº 1, de 1º de janeiro de 2019 pela Secretaria de Gestão do Ministério da Economia.

Com o surgimento da Nova Lei de Licitação (Lei nº 14.133/21) de forma expressa no artigo nº 12, inciso VII sobre o Plano de Contratações Anual (PCA) como um dos instrumentos de planejamento que objetiva racionalizar as contratações dos órgãos e entidades, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias. Para Di Pietro (2021) o Plano de Contratações Anual tem uma função primária para atender o princípio jurídico do planejamento, inclusive a boa gestão do orçamento, além disso servirá de base para a elaboração da lei orçamentária anual.

Conforme pontuado por Amorim (2020) o PCA é um dos instrumentos de materialização da governança (e ainda que estabeleça como uma ação facultativa), a Lei nº 14.133/2021 introduz o plano de contratações anual no inciso VII do art. 12 e no caput e § 1º,

II, do art. 18. E ainda, o autor comenta que o plano com o objetivo de consolidação da previsão de aquisições e contratações pretendidas pelo órgão ou entidade no exercício financeiro seguinte. Esse instrumento conterá demandas dos setores requisitantes, num processo prévio e necessário de consulta.

Outro aspecto importante abordado no PCA é a publicidade e a transparência, o mesmo deve ser divulgado e disponível no sítio eletrônico oficial, sendo utilizado em dois momentos: no ano de sua elaboração e publicação, como subsídio na elaboração da Lei Orçamentária Anual, e no exercício seguinte, por ocasião das licitações e contratações (Rodrigues, 2023).

Em uma visão mais ampla é possível afirmar que referido plano tem como função secundária, entre outras, mitigar aquisições desnecessárias, fracionamentos ilegais de objetos/despesas, bem como contratações com recursos orçamentários insuficientes ou até mesmo que possam comprometer o orçamento público. (Di Pietro, 2021, p. 46). Similarmente Guimarães (2022) também menciona que o PCA exerce uma função secundária de mitigar aquisições desnecessárias, indevidos fracionamentos de objeto e má alocação de recursos públicos.

Outro estudo do autor Dourado (2020) com a mesma linha conclui que a implementação do Plano Anual de Compras teve um impacto positivo no desempenho do processo de compras, em relação a execução planejada do orçamento durante o exercício, bem como o uso mais eficaz dos recursos orçamentários, no alinhamento entre o planejamento das demandas de compras e contratações. Assim, contribuindo para redução do número de compras repetidas do mesmo objeto.

2.6 O Ambiente e a Dinâmica do trabalho no Senado Federal

Para discorrer sobre o ambiente do Senado Federal a respeito das contratações será necessário aprofundar como iniciou-se o instrumento normativo que regulamentava as contratações públicas. Primeiramente, foi através do Ato nº 10/2010 emitido pela Comissão Diretora, porém não havia nenhum mecanismo de governança ou conexão com a estratégia da instituição.

Posteriormente, foi aprimorado pelo Ato nº 01/2011 que estabeleceu o programa PRORESULTADOS para aprimorar a gestão administrativa, reduzindo custos e melhorando a qualidade dos serviços prestados. Na sequência, o Ato nº 16/2011 que instituiu o Sistema de Governança Corporativa e Gestão Estratégica do Senado Federal que instaurou diversos eixos de ações, tais como gestão de risco, gestão estratégica de projetos, estratégia organizacional,

etc. Finalmente, o Ato nº 9/2013 sobre o Planejamento Estratégico do Senado Federal, composto pelo Mapa Estratégico Institucional e o Plano de Metas da Administração.

Encerrando o ciclo com o Termo de Abertura do Programa Sistematização de Contratações implementado pelo Senado Federal entre 2014 e 2016, cujo objetivo era fortalecer o planejamento e o controle do fluxo de contratações, assim um protótipo para utilização do Plano de Contratações Anual, conforme Galha (2020).

Em 09 de junho de 2022 foi editado a regulamentação interna do Ato da Diretoria Geral (ADG) nº 14 de que estabelece no âmbito do Senado Federal, disposições acerca das atribuições e procedimentos de licitações e contratos administrativos, considerando a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, com o intuito de ajustes e adequação das normas e regulamentos internos do Senado Federal para a compatibilização da Política de Contratações.

No âmbito do Senado Federal, foi instituído o Comitê de Contratações do órgão, de acordo com o Regulamento Administrativo – RASF – (Anexo V – Política de Contratações do Senado Federal), composto pelos representantes responsáveis pelo Assessoramento corporativo da governança e gestão da estratégia organizacional, pela administração de contratações; e pela gestão das finanças, orçamento e contabilidade. Compete ao Comitê de Contratações aprovar anualmente o Plano de Contratações do Senado Federal, acompanhar a execução e decidir sobre alterações do Plano; e estabelecer prioridades das contratações de acordo com a estratégia organizacional e diretrizes da Comissão Diretora.

Em suma, o Senado Federal conta com a estrutura organizacional atualmente com uma equipe de governança que acompanha desde o surgimento da demanda até a instrução e execução das contratações, além de associar os projetos estratégicos, ligados a diretrizes estratégicas para que não ocorra fracionamento de compras e economia processual. Além disso, dispõe de sistemas de controle e capacitações de servidores para atuar nos setores responsáveis pelas etapas de planejamento, instrução e execução das contratações, conforme estudo de Galha (2020).

Na época atual, a operacionalização do PCA é realizada por meio do Sistema Integrado de Contratações do Senado Federal (SENiC), o qual tem como ferramenta um histórico de tempo de instrução de cada fase processual, ou seja, o sistema calcula de forma dinâmica a previsão de homologação/efetivação de cada contratação para que se torne mais céleres inicialmente previstas para o Plano de um exercício futuro, mas homologadas ainda no exercício corrente, bem como, contratações mais complexas cuja instrução acabe se alongando, passem a compor o Plano de outro exercício.

Cabe registrar que o Plano de Contratações do Senado Federal não é um documento

com periodicidade anual, mas sim um registro que contempla as contratações que serão realizadas nos próximos cinco exercícios, para as quais já se conhece a demanda, ou seja, viabiliza uma gestão plurianual das contratações, para uma melhor eficiência, conforme apontado no estudo de Galha (2020).

No Brasil, cada um dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário utilizam diferentes sistemas para administrar suas contratações públicas. Os principais incluem o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), ComprasNet, SICONV (Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse) e o Processo Judicial Eletrônico (PJe). Esses sistemas tem como funcionalidades os processos administrativos gerais dos órgãos e também a gestão de contratos e compras, embora o ComprasNet seja uma plataforma eletrônica focada especificamente em compras públicas. Ressalta-se que o Sistema Integrado de Contratações do Senado Federal (SENiC) se destaca por sua integração e pelo amplo mapeamento de todo o processo contratações públicas.

Quanto à especificidade do processo de compras e contratações no Senado Federal, a relevância tanto no número de procedimentos realizados quanto no valor total despendido. A título de informação em 2023, foram conduzidos 215 processos de contratações públicas, somando um total de R\$ 492.105.282,11. Já em relação ao orçamento do Senado Federal, que é considerável, foi aprovado o Projeto de Lei Orçamentária de R\$ 5.704.106.296,00 para 2023, desse montante, 72,43% são destinados a gastos com Pessoal, 1,72% com investimentos, 20,66% com Outras Despesas Correntes e 5,19% Reserva de Contingência.

Apesar do orçamento expressivo, é importante destacar que o mesmo vem crescendo de forma linear. De acordo com Galha (2020), isso representa um desafio para o gestor público nas contratações públicas, devido à Emenda Constitucional nº 95 de 2016, conhecida como 'teto de gastos', que limitou as despesas primárias, fixou que os valores executados no orçamento de 2016 como referência para os próximos 20 anos, permitindo apenas ajustes anuais com base no Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).

3 METODOLOGIA

O propósito deste estudo consistiu em analisar os principais desafios do Plano de Contratações Anual (PCA) no Senado Federal, focando na integração com o Planejamento Estratégico e Orçamentário. Trata-se de uma pesquisa por levantamento bibliográfico e documental.

De acordo com Gil (2022), a pesquisa bibliográfica baseia-se em material produzido por

autores com o propósito específico de ser lido por determinados públicos. Tipicamente, essa forma de pesquisa abrange livros, revistas, teses, dissertações e anais de eventos científicos, além do conteúdo disponibilizado online. Quase toda pesquisa acadêmica demanda, em algum momento, a execução de trabalhos que podem ser classificados como pesquisa bibliográfica.

Já a pesquisa documental, segundo Gil (2021, 2022) é realizada em materiais que não receberam um tratamento analítico de autores. Além disso, os dados disponibilizados na internet, por diversas fontes, como órgãos públicos, empresas e organizações sem fins são dados de arquivo significativos, que possuem potencial para subsidiar pesquisas com grande quantidade de informações relevantes para os pesquisadores.

Uma pesquisa pode ter um caráter descritivo e exploratório, para Lopes et al. (2012), citado por Gil (1999), menciona que podem existir pesquisas descritivas que ultrapassam a simples identificação de relações entre variáveis, visando, por exemplo, determinar a natureza dessas relações, fazendo-a aproximar-se da denominada pesquisa explicativa. Em outras circunstâncias, pode existir uma pesquisa descritiva que acaba proporcionando uma nova visão do problema; nesse caso, aproxima-se da denominada pesquisa exploratória.

Com relação a análise dos indicadores da mensuração Financeira Governamental (Indicadores de: execução da despesa orçamentária e desempenho da despesa) pode ser parte considerada como pesquisa descritiva, fornecendo uma visão detalhada e sistemática dos aspectos financeiros da entidade do setor público. Por outro lado, pode se enquadrar como pesquisa exploratória a análise desses indicadores da mensuração Financeira Governamental, assim proporcionando uma compreensão inicial dos padrões e tendências nas finanças públicas.

Sob o ponto de vista da abordagem da pesquisa é caracterizada como mista, combinando elementos dos paradigmas qualitativo (orientado no processo) e quantitativo (orientado no resultado), conforme descrito por Martins e Théóphilo (2007). Deste modo, a pesquisa qualitativa foi realizada buscando pesquisar as principais demonstrações contábeis do setor público em relação ao orçamento, enquanto que, a pesquisa quantitativa são informações referentes aos principais índices utilizados na mensuração da Análise Financeira Governamental.

3.1 Seleção das bases de dados

Os dados selecionados foram com o intuito de verificação do impacto da Nova Lei de Licitação na Administração Pública, os quais foram obtidos pelo levantamento da pesquisa

bibliográfica nas bases de dados Web of Science, Scopus, SciELO, sendo que a RVBI é uma base de dados coordenada pelo Senado Federal, tendo como foco a área do Direito. Com efeito, tal acervo mesmo flexível, ajudará nas informações sobre a produção científica e técnica.

Na sequência foi realizada a identificação das palavras-chave: plano de contratações anual, nova lei de licitação, planejamento estratégico e planejamento orçamentário. Entretanto, foi necessário realizar uma pesquisa adicional nas bases do Google Acadêmico para ampliar as informações sobre o tema específico no contexto brasileiro em relação ao Plano de Contratações Anual.

Após a definição das bases de dados, foram estabelecidos as palavras-chave e o campo de pesquisa. Em relação as palavras-chave foram submetidas a uma análise separada das variáveis. Assim, a Lei nº. 14.133/2021, conhecida no Brasil como a Nova Lei das Licitações (NLL), foi promulgada com o objetivo de reformular o sistema de licitações e contratações públicas, os quais foram definidas como palavras-chave "Nova Lei de Licitações" e "New Bidding Law".

Consequentemente, foi delimitado o escopo da pesquisa, com abrangência da coleta e tabulação de dados provenientes do Senado Federal, instituição do Poder Legislativo localizada em Brasília. A atuação do Senado Federal exerce influência em todo o país, além de um significativo volume de contratações públicas. Também, realizou-se um estudo transversal referente ao exercício de 2023, considerando que o trâmite final das contratações públicas por esta Casa Legislativa só se formalizou no início de 2023 com o formato da Lei nº 14.133/21.

Assim, foram analisados de forma mais detalhada nas bases de dados do Portal do Senado Federal; em que se extraiu o documento Plano de Contratações Anual, bem como, foi realizado download do Balanço Orçamentário, ambos disponíveis na aba Transparência e Prestação de Contas.

3.2 Procedimentos para análise

Para Creswell (2003), uma perspectiva de procedimento proposto é a técnica análise de triangulação e comparativa, pois possibilita a validação dos dados através da comparação entre diferentes fontes de informação. Assim, confirmando a exatidão dos dados por meio de evidências, utilizando os para construir uma justificativa coerente.

De acordo com a autora Michel, Maria (2015) também destaca a similaridade do método comparativo, o qual permite confronto entre os elementos em estudo, levando em consideração

suas particularidades e inter-relações. Sua aplicação abrangente nas ciências sociais é justificada pela sua capacidade de facilitar a análise comparativa de grandes conjuntos sociais, mesmo quando separados por espaço e tempo. Dessa forma, torna-se viável a realização de estudos que comparam diferentes culturas, sistemas políticos e fatos contábeis.

Portanto, para validar tanto os dados quantitativos, derivados dos cálculos dos indicadores financeiros contábeis: execução da despesa orçamentária e desempenho orçamentário, já quanto aos dados qualitativos, provenientes das análises das Demonstrações Contábeis aplicadas ao Setor Público, este estudo adotou três fontes de referência distintas: as principais demonstrações contábeis do setor público relativas ao ano de 2023, uma variedade de obras de diferentes autores para comparação de ideias sobre os temas abordados, e uma análise dos fundamentos embasados no Plano de Contratações Anual, na nova legislação de licitações, no Planejamento Estratégico e no Planejamento Orçamentário.

Para métrica objetiva da Condição Financeira optou-se pelo modelo de Lima; Diniz, 2016, *apud* Berrann, 1986; Ladd; Yinger, 1989; *et al.*, visto os estudos acadêmicos de modelos de indicadores pela mensuração da condição financeira governamental.

Segundo Lima e Diniz, 2016, *apud* Groves e Valente, 2003 também observam que, nesse contexto restrito, a condição financeira implica “a capacidade do governo de gerar receita adequada durante seu período orçamentário habitual para cobrir suas despesas e evitar déficits. Isso é comumente referido como solvência orçamentária”.

Ao longo das décadas de 1980, 1990 e 2000, o crescente interesse no estudo da condição financeira dos governos levou ao surgimento de diversas denominações na literatura para caracterizá-la, incluindo termos como solvência (solvency), emergência financeira (financial emergency) e viabilidade financeira (viabilidad financiera) (Lima e Diniz, 2016).

A avaliação da solvência de caixa reflete a posição financeira, o nível e a liquidez dos recursos internos que constituem o fundo financeiro do governo (fund balance). Portanto, o Quadro 2 apresenta os principais indicadores execução da despesa orçamentária utilizados pelos analistas e pesquisadores sobre a análise da solvência de caixa governamental (Lima; Diniz, 2016).

Quadro 2 - Indicadores de execução da despesa orçamentária

Ref.	Indicadores	Fórmulas	Definição	Principais Analistas Pesquisadores
a	Desempenho da despesa orçamentária	$\frac{\text{Despesa executada}}{\text{Despesa fixada}}$	despesa executada (despesa empenhada) e a despesa fixada (dotação inicial + créditos adicionais). Resultado > 1 (menor 1) = economia orçamentária; resultado = 1 situação de equilíbrio; e resultado < 1 (maior 1) = execução de despesas sem autorização legal.	Alijarde (1995); García (2003); Gómez e Fernández (2006); Martínez (1994).
b	Desempenho relativo da despesa	$\frac{\text{Despesa executada} - \text{Despesa fixada}}{\text{Despesa total}}$	proporção do saldo orçamentário sobre o orçamento de gastos (despesa fixada – despesa executada). Resultado = economia orçamentária	Martínez (1994).
c	Índice de modificações orçamentárias	$\frac{\text{Créditos adicionais}}{\text{Despesa totais}}$	os créditos adicionais abertos no exercício e a despesa total evidencia o grau de alteração do orçamento. Indicador elevado sinaliza que as ações governamentais não foram adequadamente planejadas na Lei Orçamentária Anual.	Alijarde (1995); García (2003); López e Conesa (2002); Martínez
d	Grau de cobertura dos créditos adicionais	$\frac{\text{Desempenho relativo de arrecadação}}{\text{Índice de Modificações orçamentárias}}$	execução orçamentária do exercício para lastrear os créditos adicionais abertos. Resultado = 1(um) excesso de arrecadação para cobrir os créditos adicionais, caso contrário, a entidade utilizou outras fontes de recursos, ou seja, o superávit financeiro ou executou despesas sem cobertura.	Lima e Diniz (2016)
e	Participação da despesa corrente	$\frac{\text{Despesas correntes}}{\text{Despesa totais}}$	despesa corrente (pessoal e encargos sociais, juros e encargos da dívida e outras) em relação à despesa total. Resultado = uma baixa significa investindo em infraestrutura e em bens operacionais. Por outro lado, uma alta significa gastos operacionais, evidenciando recursos externos para o financiamento dos investimentos.	Brown (1993,1996).
f	Participação da despesa de capital	$\frac{\text{Despesas de capital}}{\text{Despesa total}}$	despesas de capital em relação à despesa total. Resultado = uma alta (nível de investimentos), ou seja, indicador realizados em bens de infraestrutura e bens operacionais. Por outro lado, a relação inversa maior a participação das despesas correntes, menor será a participação das despesas de capital.	Brown (1993,1996).

Fonte: Adaptado de Lima e Diniz (2016)

De acordo com Quadro 2 apresenta as principais literaturas sobre avaliação da solvência orçamentária, focada na despesa, tendo como objetivo reconhecer o desempenho da execução das despesas, a importância tanto dos gastos correntes quanto de capital, e o grau de cobertura dos créditos adicionais.

A compreensão e a medição do *status* da condição financeira governo é realizada por diversos fatores internos e externos (Lima; Diniz, 2016). São abordados três tipos de modelagens: fechados (saúde financeira e fiscal, que coletados ao longo do tempo), abertos (são variáveis ambientais externas, afetam continuamente a condição financeira) e quase abertos (são híbridos abertos e fechados que dispõe dados produzidos internamente pela organização e

variáveis ambientais que continuam afetando o desempenho da organização), segundo os autores Lima;Diniz, 2016, *apud* Ramsey, 2013.

Já, no Quadro 3 foi realizado análise dos principais indicadores de solvência orçamentária sob o aspecto do desempenho orçamentário (geração de poupança do governo, ou seja, cobertura dos gastos correntes e os resultados do orçamento corrente e de capital), utilizados pelos analistas e pesquisadores da condição financeira governamental, conforme Lima e Diniz (2016).

Quadro 3 - Indicadores de Desempenho Orçamentário

Ref	Indicadores	Fórmula	Definição	Principais Analistas e Pesquisador
a	Resultado de previsão orçamentária	$\frac{\text{Previsão atualizada}}{\text{Dotação atualizada}}$	a previsão atualizada (receita previsão inicial e a previsão adicional), já a dotação atualizada (créditos iniciais e adicionais autorizados na LOA e outras leis). Resultado = 1 situação de equilíbrio de previsão; resultado < 1 (maior 1) =superávit previsão orçamentária, porém > 1 (menor 1) a receita orçamentária prevista não foi suficiente para dar cobertura às despesas, ou seja, abertura de créditos adicionais com excesso de arrecadação ou superávit financeiro de exercícios anteriores.	Alijarde (1995); García (2003); Miller (2001); Carmeli (2002).
b	Resultado de execução orçamentária	$\frac{\text{Receita executada}}{\text{Despesa executada}}$	relação entre a receita realizada e a despesa executada. Resultado = 1 (um) equilíbrio na execução do orçamento; resultado < 1 (maior 1) = execução positivo, ou seja, superávit previsão orçamentária; e resultado > 1 (menor 1) a receita orçamentária que apresentou resultado negativo de execução, ou seja, déficit orçamentário.	Alijarde (1995); García (2003); Miller (2001); Carmeli (2002).
c	Cobertura de custeio	$\frac{\text{Receita corrente}}{\text{Despesa corrente}}$	conhecido também como índice de financiamento dos gastos corrente (receita corrente está comprometida com as despesas corrente). Além disso, os créditos adicionais abertos no exercício e a despesa total evidência o grau de alteração do orçamento. Resultado = uma relação baixa mostra margem pequena para ampliar os serviços prestados à população, já uma relação maior for o resultado, melhor será a condição financeira do governo.	Martínez (1994); Howell e Stamm (1979); Miller (2001)
d	Capacidade de geração de poupança	$\frac{\text{Receita corrente} - \text{Despesa corrente}}{\text{Receita corrente}}$	resultado operacional positivo quando do encerramento de cada exercício financeiro: (i) superávit do orçamento corrente (receitas correntes > despesas correntes); e (ii) déficit do orçamento corrente (receitas correntes < as despesas correntes). Resultado = positivo produziu poupança interna. Resultado negativo não significa que a execução do orçamento foi desfavorável, pois as reservas financeiras acumuladas de exercícios anteriores podem financiar parcela das despesas correntes.	Groves e Valente (2003); Berne e Schramm (1986); Berne (1992); Mead (2001); Pagano (1993)
e	Resultado do orçamento de capital	$\frac{\text{Receita capital}}{\text{Despesa capital}}$	relação entre a receita de capital e a despesa de capital (financiamento dos gastos de capital). Resultado > 1 (menor 1) déficit de capital (receita corrente para cobertura de investimentos); resultado negativo de execução, ou seja, déficit orçamentário. resultado < 1 (maior 1) = superávit de capital (receita corrente não utilizada despesas de capital) e resultado = 1 (um) equilíbrio do orçamento de capital.	Lima e Diniz (2016)
f	Índice de crescimento de receitas e despesas	$\frac{\text{Crescimento receita}}{\text{Crescimento despesa}}$	crescimento de receitas comparado com o crescimento de despesas = equilíbrio orçamentário. Tanto o crescimento da receita quanto o crescimento da despesa pode ser calculado para o orçamento corrente e para orçamento de capital, como a diferença absoluta entre o orçamento atual e o orçamento do exercício anterior.	Dearborn (1977); Peterson et al. (1978); Groves e Valente (2003); Berne e Schramm (1986)
G	Desempenho orçamentário acumulado	$\frac{\text{Superávit financeiro exercício anterior} + / - \text{resultado orçamentário exercício}}{\text{Despesa corrente}}$	participação do resultado orçamentário acumulado em relação à despesa orçamentária corrente, revelando o potencial da entidade em financiar seus gastos operacionais. Resultado = excessos de arrecadação e proporcionar economias orçamentárias em níveis que não comprometam a execução de programas governamentais, sempre manterá reservas financeiras, posicionando-se em uma situação confortável para lidar com contingências financeiras.	Pagano (1993)

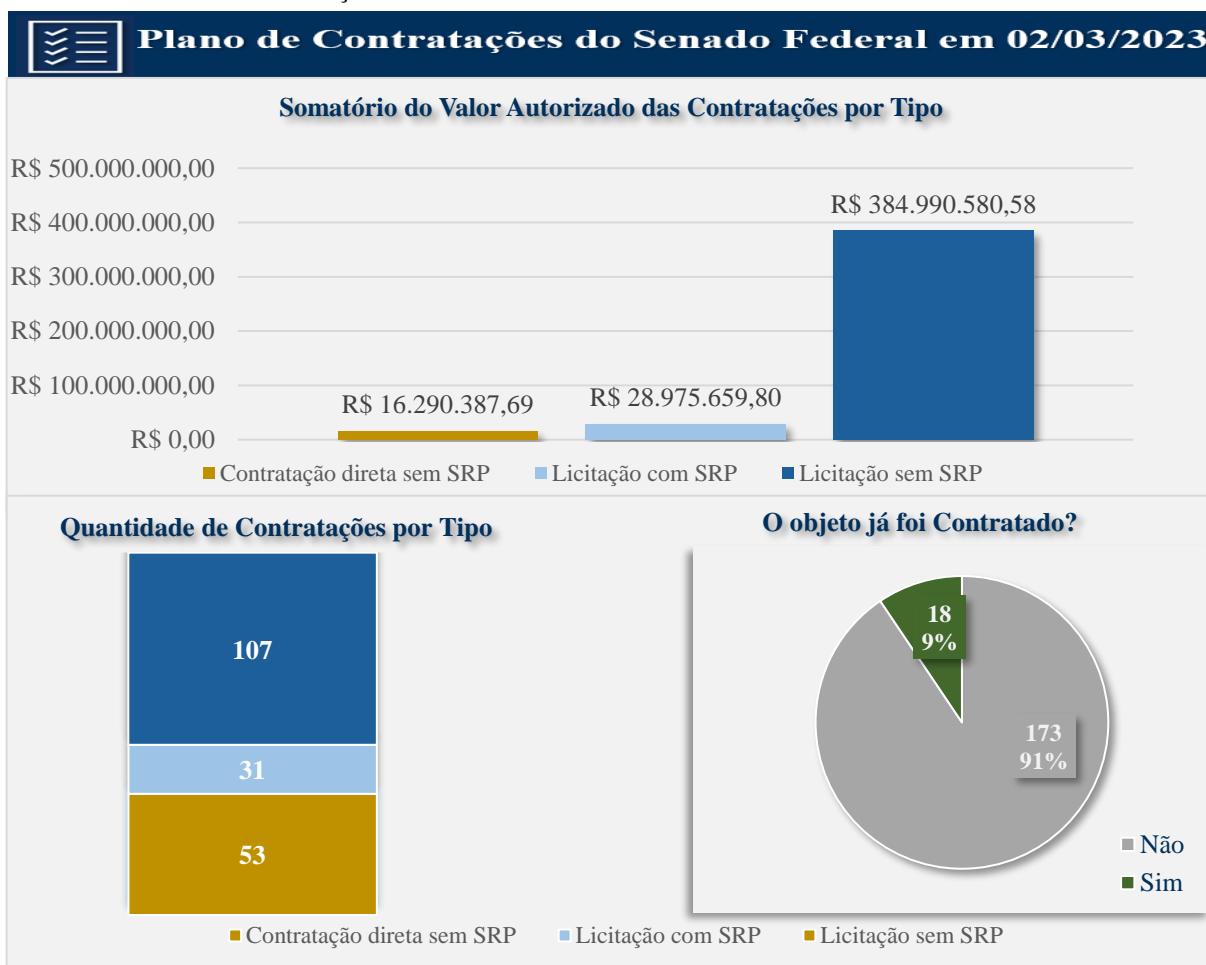
Fonte: Adaptado de Lima e Diniz (2016)

Com base no Quadro 3 é possível identificar os vários estudos sobre Indicadores de Desempenho Orçamentário que revelam várias abordagens para avaliar eficiência e eficácia no desempenho orçamentário em relação a condição financeira, ou seja, capacidade dos governantes para manter o nível de serviços existentes, resistir a possíveis problemas na economia local e regional, e atender as demandas do crescimento natural, diminuição e mudança, conforme definição dos autores Lima; Diniz, 2016 *apud* Groves e Valente, 2003.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa sobre o Plano de Contratações Anual (PCA) do Senado Federal revelou avanços notáveis na gestão das contratações públicas, apoiados pela implementação do Sistema Integrado de Contratações (SENiC) e pela nova regulamentação estabelecida pela Lei nº 14.133/2021. Em 2023, foram realizados 215 processos de contratações públicas, totalizando R\$ 492.105.282,11, evidenciando a escala e a complexidade das operações no Senado Federal, legenda SRP: Sistema de Registro de Preços, conforme detalhado no Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 - Plano de Contratações do Senado Federal em 02/03/2023

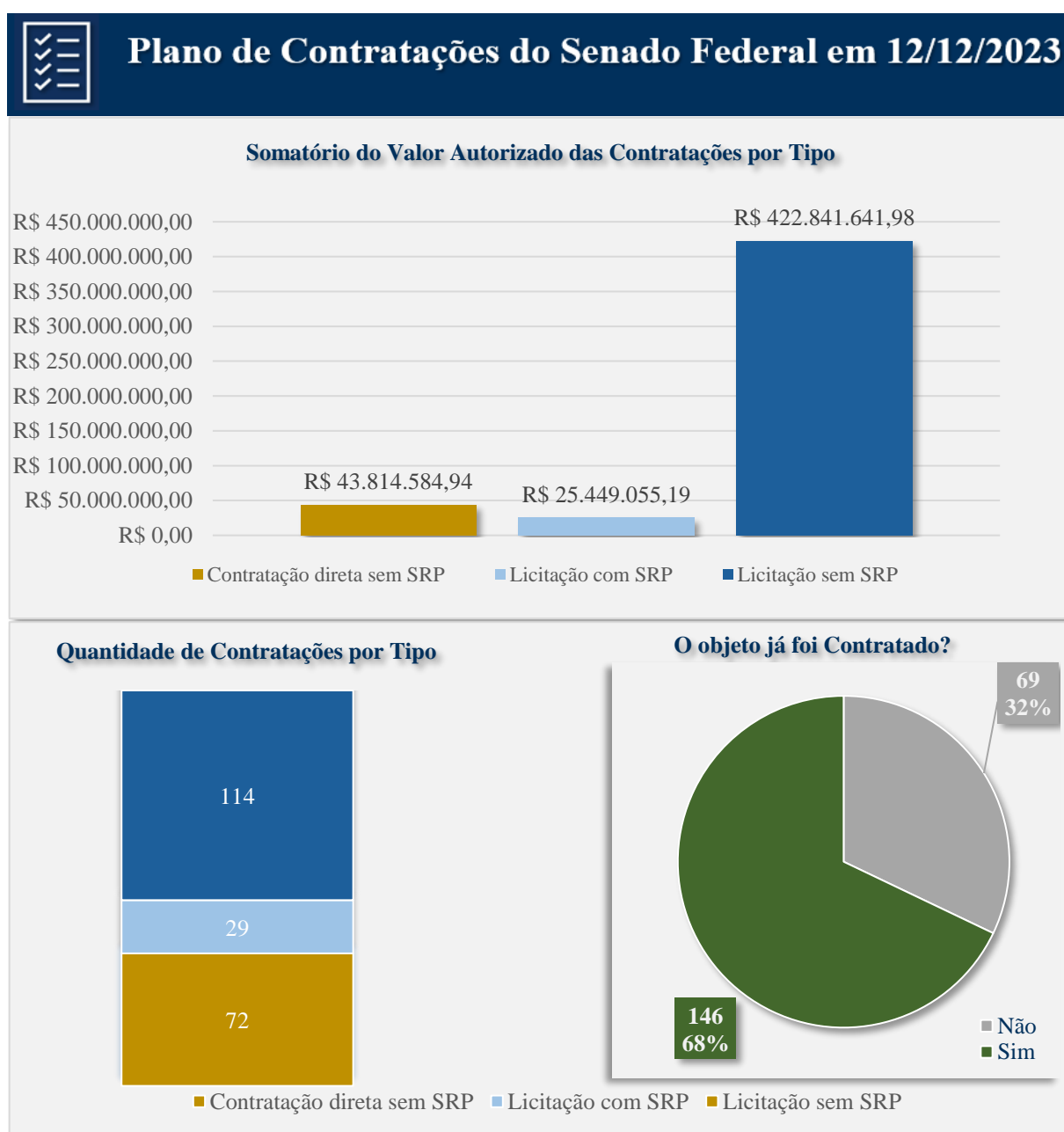


Fonte: Adaptado de Senado Federal (2023)

Por conseguinte, analisando o Gráfico 1 que retrata a primeira reunião do Comitê Contratações de 2023 do Senado Federal referente ao Plano de Contratações Anual, verificou-se a quantidade total de 194 contratações realizadas, correspondendo a 16% do objeto contratado e 84% do objeto não contratado.

Já com o encerramento do exercício de 2023, nota-se que no Gráfico 2, ocorreram mudanças tanto na quantidade de contratações públicas e consequentemente em seus percentuais. Desse modo, foram efetuadas 215 contratações públicas, representando 68% das contratações realizadas e 32% de não contratações efetivadas.

Gráfico 2 – Plano de Contratações do Senado Federal em 12/12/2023

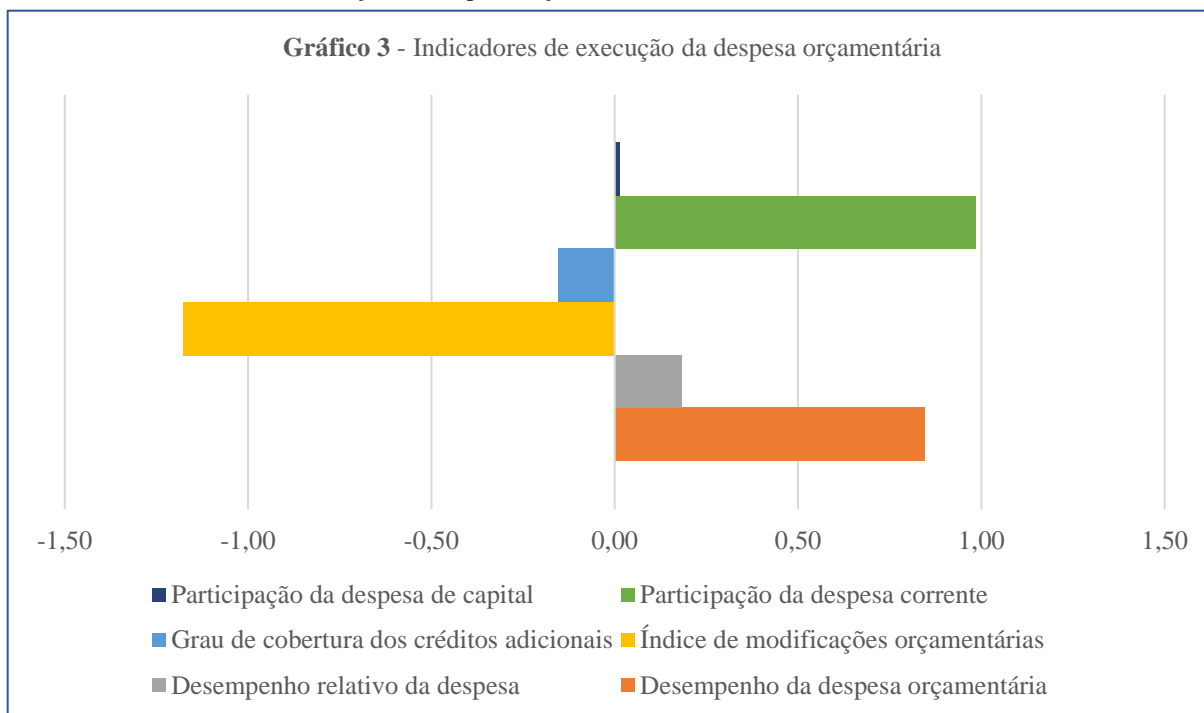


Fonte: Adaptado de Senado Federal (2023)

Os resultados obtidos aqui nesse Gráfico 2, podem ser comparados com as conclusões de estudos anteriores como o da Câmara dos Deputados, que desde o ano de 2018, foram realizados 496 processos licitatórios, perfazendo um montante de R\$ 245.249.227, 57, assim sustenta as conclusões anteriormente feitas por Dourado (2020) que foram esforços positivos a implementação do Plano Anual de Compras e Contratações, sendo os instrumentos de governança recomendados pelo TCU (Acórdão TCU nº 2.622/2015), o qual ocorreu na Casa Legislativa desde 2016.

Também, os resultados apresentados nos Gráficos 1 e 2, utilizou-se o método de comparação considerando a avaliação dos indicadores financeiros, como os de solvência orçamentária, conforme a Quadro 2, o qual verifica-se de acordo com a fórmula que a referência (a) correspondente ao Indicador Desempenho da Despesa Orçamentária, apresenta o resultado de 0,85 que gastou praticamente toda a despesa fixada do Senado Federal, considerando o Anexo B, referente ao Balanço Orçamentário da Despesa, ou seja, uma posição próxima de 1, demonstrando uma economia orçamentária, como evidenciado pelo baixo desempenho relativo da despesa no período, de acordo com o Gráfico 3 a seguir:

Gráfico 3 - Indicadores de execução da despesa orçamentária



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

No que diz respeito ao Quadro 1 quanto a referência (e) às modificações no orçamento durante o exercício, em relação ao desempenho da arrecadação real e a prevista, resultando nos

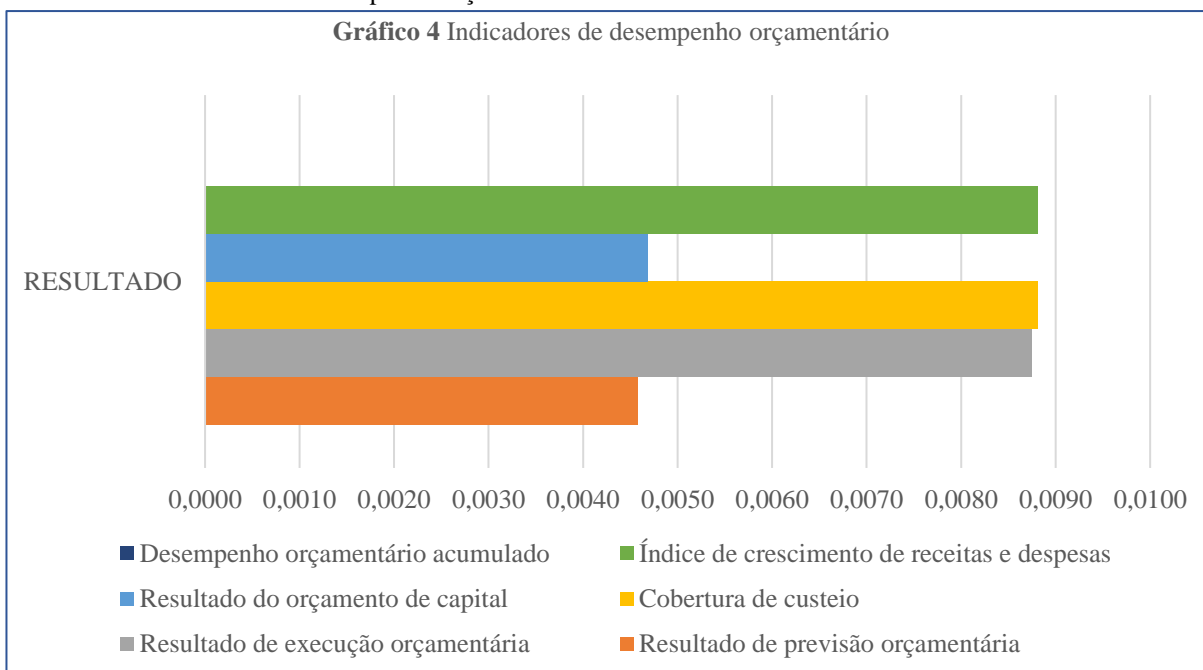
créditos adicionais, conforme o Anexo A e B. Dessa forma, observa-se que o Senado Federal apresenta um alto índice de modificações orçamentárias, atingindo 118%. No entanto, devido à ausência de classificações adequadas no Balanço Orçamentário em relação aos créditos adicionais, seja por meio de informações diretas ou em notas explicativas, essa análise pode ser prejudicada. A falta de informações claras e precisas dificulta a avaliação se as ações do governo foram planejadas adequadamente e se as alterações ocorridas representam ajustes orçamentários comuns para alinhar a execução orçamentária das despesas às reais necessidades da entidade.

É importante ressaltar que os créditos adicionais resultantes dessas modificações não puderam ser identificados, uma vez que os respectivos créditos adicionais não foram respaldados pelo superávit financeiro apurado no balanço do exercício anterior, nem por anulações totais ou parciais de dotações.

Por fim, quanto a análise Quadro 2 em cruzamento com o Anexo A e B quanto a execução das despesas orçamentárias revela que 85% da realização gastos orçamentário, e que o índice da participação da despesa corrente é em média, 99% do gasto total do governo está direcionado para a manutenção da entidade, enquanto que o índice de participação da despesa de capital apenas 0,01% é alocado para investimentos e outras despesas de capital.

Nesse caso, considerando o método de triangulação para validação ocorre com base na Análise Financeira, conforme Anexo B, o qual mostrou que a maior parte do orçamento do Senado é destinada a despesas com pessoal (72,43%), com uma pequena fração alocada para investimentos (1,72%).

Outra abordagem é o método de comparação do resultado do Gráfico 2, utilizando os dados coletados do Anexo A e B, com base no indicador de solvência orçamentária, conforme o Quadro 3 Indicadores de Desempenho Orçamentário, nota-se de acordo com a fórmula que a referência que o Indicador de resultado previsão orçamentária (a) apresenta uma previsão atualizada das receitas que é inferior à previsão atualizada das despesas, resultando em 0,0046 ocasionando déficit orçamentário. Além disso, o resultado da execução orçamentária (b) também foi negativo em 0,0088, indicando déficit orçamentário, uma vez que as despesas realizadas excederam as receitas executadas, bem como o indicador de cobertura de custeio (c) demonstra relação baixa entre os gastos de manutenção e as receitas correntes, resultando em 0,0088, uma relação baixa mostra margem pequena para ampliar os serviços prestados à população, conforme demonstrado no Gráfico 4, abaixo:

Gráfico 5 - Indicadores de desempenho orçamentário

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A análise do orçamento de capital (e) revela que as despesas de capital foram menores que as receitas de capital, resultando em 0,0047, ou seja, produzindo uma relação receitas de capital/despesas de capital menor do que 1, déficit de capital. Porém, esse déficit não é considerado prejudicial à condição financeira do governo, visto que parcela da receita corrente foi destinada à cobertura de investimentos.

O índice de crescimento das receitas em relação às despesas (f) mostra uma posição de equilíbrio, visto que essas duas grandezas apresentaram o resultado de 0,0088, ou seja, aproximadamente o índice apresentou resultados em torno de 1. Esse equilíbrio é muito importante para a condição financeira do governo; contudo, em um cenário iminente de crise financeira torna-se preocupante, haja vista a necessidade de adotar medidas impopulares para equilibrar o orçamento, tais como aumentar tributos e/ou cortar gastos.

Concluindo o indicador de desempenho orçamentário acumulado (g) mostra muito abaixo o resultado da média de 0,0000000000018396. Assim, esse nível de desempenho encontra-se numa situação desfavorável, o que poderá comprometer a execução de programas governamentais.

As análises apresentadas trouxeram uma abordagem que utilizaram métodos comparativo e triangulação, validando a métrica dos indicadores financeiros, como os de execução orçamentária e desempenho orçamentário, indicando que o Senado conseguiu executar quase totalmente o orçamento previsto, refletindo uma gestão orçamentária eficaz. No

entanto, o crescimento linear do orçamento, restringido pela Emenda Constitucional nº 95 de 2016, continua a representar um desafio significativo para a gestão pública. Assim, confirmando com o respaldo no estudo de Galha (2020) para estes achados do Plano de Contratações Anual no ambiente do Senado Federal em relação ao processo das contratações, com o engajamento aos projetos estratégicos, ligados a diretrizes estratégicas para que não ocorra fracionamento de compras e economia processual.

Reforçando o que foi visto no Gráfico 2, é perceptível que o estudo de Groves e Valente (2003), citado por Lima e Diniz (2016), ao mensurar a condição financeira, considera os aspectos ambientais e organizacionais, os quais também exercem influência significativa nesse processo de mensuração. Consequentemente, as variáveis representam a criação de demandas, a geração de recursos e a capacidade dos governantes em desenvolver políticas para adaptar-se ao contexto em que estão operando, além das informações extraídas das demonstrações contábeis.

Os resultados indicam que aplicação do Plano de Contratações Anual com os devidos processos de compras planejados, e alinhados ao planejamento estratégico e monitorado a execução dessas contratações, mesmo com o orçamento apertado é possível ter eficiência nas contratações com o fim atendimento a sociedade. Portanto, Friedmann (1987) colabora com a visão de que a teoria do planejamento conecta o conhecimento à prática da ação. Complementando o autor Matias-Pereira (2017) define que orçamento público é um instrumento de planejamento e de controle da Administração Pública, com objetivo de reavaliar e direcionar as finalidades do governo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa demonstram que a implementação do Plano de Contratações Anual (PCA) no Senado Federal, apoiada pela nova Lei nº 14.133/2021 e o Sistema Integrado de Contratações (SENIC), contribuiu significativamente para a melhoria da gestão das contratações públicas. A análise dos dados revelou uma execução orçamentária eficiente, embora limitada pelo crescimento linear do orçamento devido à Emenda Constitucional nº 95 de 2016. A integração entre planejamento estratégico, orçamentário e as contratações públicas pode ser aprimorada, mas os avanços já são evidentes.

A pesquisa teve como objetivo analisar os principais desafios do Plano de Contratações Anual (PCA) no Senado Federal, focando na integração com o Planejamento Estratégico e Orçamentário. O problema central foi investigar como a Nova Lei de Licitação com

aplicabilidade do PCA melhoraram o planejamento e execução da eficiência nas contratações públicas.

A investigação revelou que, em 2023, o Senado Federal realizou 215 processos de contratações públicas, totalizando R\$ 492.105.282,11. A maior parte do orçamento foi destinada a despesas com pessoal (72,43%), com uma pequena fração alocada para investimentos (1,72%). A técnica de triangulação e análise comparativa validou tanto os dados quantitativos quanto os qualitativos, de acordo com Creswell (2003). Além de demonstrar robustez das Demonstrações Contábeis a Análise Financeira Governamental que contribui para o estudo da condição financeira dos governos, assim definida como a habilidade de um governo em manter a prestação de serviços à comunidade e cumprir suas obrigações financeiras conforme necessário. (Lima; Diniz, 2016, *apud* Gasb, 1987).

Destaca-se neste estudo que ao combinar a análise de dados financeiros com a revisão bibliográfica e documental, utilizando a técnica de triangulação para validar os resultados. O estudo forneceu uma visão abrangente dos impactos PCA com base na Nova Lei de Licitações sobre o planejamento e a execução das contratações públicas, algo que poucas pesquisas anteriores fizeram de maneira tão integrada.

Em análise detalhada dos processos de contratações e pela validação dos dados financeiros verificou-se que foram alcançados. Na atualidade a integração entre o PCA, o planejamento estratégico e orçamentário foi confirmado como um desafio contínuo, mas com avanços significativos. A utilização do SENIC e a Nova Lei de Licitações foram fundamentais para os resultados positivos obtidos e o amadurecimento para um Plano de Contratações Anual com uma gestão plurianual das contratações.

Por fim, a pesquisa abre caminho para novas investigações sobre a eficácia da Governança das Contratações Públicas e o contínuo aprimoramento do alinhamento entre o planejamento e a execução das contratações, especialmente através do instrumento do PCA Plurianual, visando uma máxima eficiência na Condição Financeira Governamental. Estudos futuros podem focar na comparação entre diferentes Casas Legislativas Municipais, avaliando a replicabilidade das práticas bem-sucedidas do Senado Federal.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Victor Aguiar Jardim de. **Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência**. 4. ed. Brasília, DF: Senado Federal, 2021. Disponível: https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2022/01/licitacoes_contratos_administrativos_teorja_jurisprudencia_4ed.pdf.

Acesso em: 05 mar. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. [Constituição (1988)]. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 05 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 01 de janeiro de 2019**. Dispõe sobre Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2019. Seção 1. p. 1. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/59109742/do1e-2019-01-11-instrucao-normativa-n-1-de-10-de-janeiro-de-2019-59109733. Acesso em: 21 mar. 2024

BRASIL. Presidência da República. **Decreto-lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF: Senado Federal, 1967. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm. Acesso em: 05 mar. 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de licitações e contratos administrativos. Brasília, DF: Senado Federal, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 21 fev. 2024.

BRASIL. Senado Federal. Transparência e Prestação de Contas. **Plano de Contratações Anual (PCA) – Exercícios anteriores**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/transparencia/licitacoes-e-contratos/direcon/pca-exercicios-antecedentes>. Acesso em: 04 abr. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Jurisprudência. **Acórdão nº 2.622/2015 - Plenário**. Relator: Augusto Nardes. Brasília, DF, 21 out. 2015b. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1539501/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse. Acesso em: 21 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Jurisprudência. **Acórdão nº 588/2018 - Plenário**. Relator: Bruno Dantas. Brasília, DF, 21 mar. 2018b. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*NUMACORDAO%253A588%2520ANOACORDAO%253A2018%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em: 03 maio 2024.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. [s. l.]: Grupo GEN, 2020. *E-book*. ISBN 9788597024234. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>. Acesso em: 23 mar. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Edição Compacta**. [s. l.]: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597027525. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027525/>. Acesso em: 23 mar. 2024.

DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. **Teorias da Administração Pública: Tradução da 7ª edição norte-americana**. [s. l.]: Cengage Learning Brasil, 2016. *E-book*. ISBN 9788522126699. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126699/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

DE TONI, Jackson. A retomada do planejamento estratégico governamental no Brasil: novos dilemas e perspectivas. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento**, [s. l.], 2014, 4.1.

DI PIETRO, Maria Silvia (coord.). **Licitações e contratos administrativos: inovações da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

DOURADO, Fabiane Aragão Martins. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas**: um estudo a partir dos valores organizacionais e dos instrumentos de governança recomendados pelo Tribunal de Contas da União. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38525>. Acesso em: 16 jul. 2024

FRIEDMANN, John. **Dois séculos de teoria do planejamento: uma visão geral**. Explorações na teoria do planejamento, p. 29/10/2017.

FRIEDMANN, John. **Planning in the Public Domain: From Knowledge to Action**. Princeton University Press, 1987. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/j.ctv10crf8d>. Accessed 25 May 2024.

GALHA, Rodrigo. **A Experiência do planejamento de contratações do Senado Federal: avanços e limitações**. 2020. Dissertação (Mestrado em Governança e Desenvolvimento) - Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5630/1/disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20rodrigo%20galha%20-%20com%20ficha.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2023.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, Brasília, v. 28, n. 74, out./dez. 1997. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>. Acesso em: 25 mar. 2023.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. [s. l.]: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 04 maio 2024.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. [s. l.]: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 04 mai. 2024.

GUIMARÃES, Edgar. **Inovações no Planejamento da Fase Interna das Contratações**. In:

DI PIETRO, Maria Sylvia. Licitações e Contratos Administrativos: inovações da Lei 14.133 de abril de 2021. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEITE, R. M.; Cherobim, A. P. M. S.; Silva, H. D. F. N.; & Bufrem, L. S. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças**, 2008, 19, 56-72.

LIMA, Severino Cesário de; DINIZ, Josedilton A. **Contabilidade Pública - Análise Financeira Governamental**. [S.l.]: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008395. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008395/>. Acesso em: 04 abr. 2024.

LOPES, G. Farias Machado. Sérgio de Iudícibus: **um estudo de sua trajetória no ensino, pesquisa e profissão contábil**. 2012. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000008/00000865.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2024.

LUNKES, Rogério João; FELIU, Vicente Mateo Ripoll; ROSA, Fabricia Silva. Pesquisa sobre o orçamento na Espanha: um estudo bibliométrico das publicações em contabilidade. **Revista Universo Contábil**, 2011, 7.3: 112-132.

LUNKES, R. J. Manual de orçamento. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Finanças Públicas**, 7ª edição: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597012972. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012972/>. Acesso em: 26 mar. 2024.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**, 3ª edição. [s. l]: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 978-85-970-0359-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 07 maio 2024.

MINTZBERG et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contexto e casos selecionados. Rio de Janeiro: Bookman, 2003.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 4.

RODRIGUES, E. O princípio do planejamento nas licitações e contratações públicas; **Revista EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 11-39, Jan.-Abr. 2023.

TONI, Jackson de. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público**. Brasília: Enap, 2021. 154 p. il. (Cadernos Enap, 84).

ANEXO A - BALANÇO ORÇAMENTÁRIO – RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

EXERCÍCIO 2023	PERÍODO QUARTO TRIMESTRE (Encerrado)
EMIÇÃO 08/02/2024	PÁGINA 1
VALORES EM UNIDADES DE REAL	

TÍTULO	BALANÇO ORÇAMENTÁRIO - TODOS OS ORÇAMENTOS
SUBTÍTULO	2000 - SENADO FEDERAL (SUPERIOR) - ADMINISTRAÇÃO DIRETA
ÓRGÃO SUPERIOR	2000 - SENADO FEDERAL

RECEITA				
RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS	PREVISÃO INICIAL	PREVISÃO ATUALIZADA	RECEITAS REALIZADAS	SALDO
RECEITAS CORRENTES	25.903.734,00	25.903.734,00	41.913.581,79	16.009.847,79
Receitas Tributárias	-	-	-	-
Impostos	-	-	-	-
Taxas	-	-	-	-
Contribuições de Melhoria	-	-	-	-
Receitas de Contribuições	-	-	-	-
Contribuições Sociais	-	-	-	-
Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico	-	-	-	-
Cont. Entidades Privadas de Serviço Social Formação Profis.	-	-	-	-
Receita Patrimonial	19.214.462,00	19.214.462,00	34.002.776,73	14.788.314,73
Exploração do Patrimônio Imobiliário do Estado	4.369.245,00	4.369.245,00	2.247.399,58	-2.121.845,44
Valores Mobiliários	-	-	-	-
Delegação de Serviços Públicos	-	-	-	-
Exploração de Recursos Naturais	-	-	-	-
Exploração do Patrimônio Intangível	-	-	-	-
Cessão de Direitos	14.845.217,00	14.845.217,00	31.755.377,17	16.910.160,17
Demais Receitas Patrimoniais	-	-	-	-
Receita Agropecuária	-	-	-	-
Receita Industrial	949.378,00	949.378,00	1.516.825,86	567.447,86
Receitas de Serviços	4.280.520,00	4.280.520,00	4.548.883,74	268.363,74
Serviços Administrativos e Comerciais Gerais	252.188,00	252.188,00	234.585,28	-17.622,74
Serviços e Atividades Referentes à Navegação e ao Transporte	-	-	-	-
Serviços e Atividades Referentes à Saúde	4.028.332,00	4.028.332,00	4.314.318,48	285.986,48
Serviços e Atividades Financeiras	-	-	-	-
Outros Serviços	-	-	-	-
Transferências Correntes	-	-	-	-
Outras Receitas Correntes	1.459.374,00	1.459.374,00	1.845.095,86	385.721,86
Multas Administrativas, Contratuais e Judiciais	1.159.568,00	1.159.568,00	763.348,19	-396.221,81
Indenizações, Restituições e Ressarcimentos	299.806,00	299.806,00	1.081.352,55	781.546,55
Bens, Direitos e Valores Incorporados ao Patrimônio Público	-	-	-	-
Multas e Juros de Mora das Receitas de Capital	-	-	-	-
Demais Receitas Correntes	-	-	20.396,82	20.396,82
RECEITAS DE CAPITAL	174.792,00	174.792,00	325.325,00	150.533,00
Operações de Crédito	-	-	-	-
Operações de Crédito Internas	-	-	-	-
Operações de Crédito Externas	-	-	-	-
Alienação de Bens	174.792,00	174.792,00	325.325,00	150.533,00
Alienação de Bens Móveis	174.792,00	174.792,00	325.325,00	150.533,00
Alienação de Bens Imóveis	-	-	-	-
Alienação de Bens Intangíveis	-	-	-	-
Amortização de Empréstimos	-	-	-	-
Transferências de Capital	-	-	-	-

Fonte: Senado Federal (2023)

ANEXO B - BALANÇO ORÇAMENTÁRIO – RECEITAS E DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

EXERCÍCIO 2023	PERÍODO QUARTO TRIMESTRE (Encerrado)
EMISSION 08/02/2024	PAGINA 2
VALORES EM UNIDADES DE REAL	

TÍTULO	BALANÇO ORÇAMENTÁRIO - TODOS OS ORÇAMENTOS
SUBTÍTULO	2000 - SENADO FEDERAL (SUPERIOR) - ADMINISTRAÇÃO DIRETA
ORGAO SUPERIOR	2000 - SENADO FEDERAL

RECEITA				
RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS	PREVISÃO INICIAL	PREVISÃO ATUALIZADA	RECEITAS REALIZADAS	SALDO
Outras Receitas de Capital	-	-	-	-
Integralização do Capital Social	-	-	-	-
Resultado do Banco Central do Brasil	-	-	-	-
Remuneração das Disponibilidades do Tesouro Nacional	-	-	-	-
Resgate de Títulos do Tesouro Nacional	-	-	-	-
Demais Receitas de Capital	-	-	-	-
SUBTOTAL DE RECEITAS	26.078.526,00	26.078.526,00	42.238.906,79	16.160.380,79
REFINANCIAMENTO	-	-	-	-
Operações de Crédito Internas	-	-	-	-
Mobiliária	-	-	-	-
Contratual	-	-	-	-
Operações de Crédito Externas	-	-	-	-
Mobiliária	-	-	-	-
Contratual	-	-	-	-
SUBTOTAL COM REFINANCIAMENTO	26.078.526,00	26.078.526,00	42.238.906,79	16.160.380,79
DEFICIT	-	-	4.784.426.922,18	4.784.426.922,18
TOTAL	26.078.526,00	26.078.526,00	4.826.665.828,97	4.800.587.302,97
CRÉDITOS ADICIONAIS ABERTOS	-	-	-	-
Superavit Financeiro	-	-	-	-
Excesso de Arrecadação	-	-	-	-
Créditos Cancelados	-	-	-	-

DESPESA						
DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	DOTAÇÃO INICIAL	DOTAÇÃO ATUALIZADA	DESPESAS EMPENHADAS	DESPESAS LIQUIDADAS	DESPESAS PAGAS	SALDO DA DOTAÇÃO
DESPESAS CORRENTES	5.309.526.964,00	5.309.969.755,00	4.757.117.210,73	4.641.068.803,39	4.582.288.397,00	552.852.544,27
Pessoal e Encargos Sociais	4.131.353.484,00	4.131.353.484,00	3.874.480.251,91	3.871.877.246,24	3.816.115.001,75	256.873.232,09
Juros e Encargos da Dívida	-	-	-	-	-	-
Outras Despesas Correntes	1.178.173.480,00	1.178.616.271,00	882.636.958,82	769.191.557,15	766.153.395,25	295.979.312,18
DESPESAS DE CAPITAL	98.494.680,00	98.051.889,00	69.548.618,24	29.333.699,11	28.326.327,25	28.503.270,76
Investimentos	98.494.680,00	98.051.889,00	69.548.618,24	29.333.699,11	28.326.327,25	28.503.270,76
Inversões Financeiras	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida	-	-	-	-	-	-
RESERVA DE CONTINGÊNCIA	296.084.652,00	296.084.652,00	-	-	-	296.084.652,00
SUBTOTAL DAS DESPESAS	5.704.106.296,00	5.704.106.296,00	4.826.665.828,97	4.670.402.502,50	4.610.594.724,25	877.440.467,03
AMORTIZAÇÃO DA DÍVIDA / REFINANCIAMENTO	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida Interna	-	-	-	-	-	-
Dívida Mobiliária	-	-	-	-	-	-
Outras Dívidas	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida Externa	-	-	-	-	-	-
Dívida Mobiliária	-	-	-	-	-	-
Outras Dívidas	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL COM REFINANCIAMENTO	5.704.106.296,00	5.704.106.296,00	4.826.665.828,97	4.670.402.502,50	4.610.594.724,25	877.440.467,03

Fonte: Senado Federal (2023)