



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

Desafios para a implantação da Nova Lei de Licitações e Contratos sob a ótica de processos e sistemas no estado de Minas Gerais

Tayla Batista De Araújo, Alanna Guias Santos Silva, Camila De Paula Mendes, Lucas Pedersoli Franco, Erika Spitale

[RELATO TÉCNICO] GT 5 Governança, Riscos e Integridade das Organizações e Contratações do Setor Público

X Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília - DF - 05/06/2023
Sociedade Brasileira de Administração Pública Brasil

Desafios para a implantação da Nova Lei de Licitações e Contratos sob a ótica de processos e sistemas no estado de Minas Gerais

RESUMO

A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC) prevê alterações nas determinações para essas temáticas. Com o intuito de atender à NLLC, o estado de Minas Gerais identificou, por meio de levantamento de grupo de estudos, a necessidade de adequações de normas, processos e funcionalidades de sistemas. A partir dessa análise, o presente relato técnico tem como objetivo descrever as estratégias e desafios enfrentados pela equipe responsável para realizar modificações de processos e sistemas para que estes atendam às exigências legais. Diante da complexidade dos estudos, análises e ações empreendidas, este relato entende que ações como a implantação de mecanismos de controle e registros de informações, acompanhamento constante dos entendimentos divulgados em relação a NLLC e utilização de dados de compras e pesquisa de mercado para tomada de decisões foram cruciais para atingir os objetivos das estratégias definidas, evitando retrabalhos e auxiliando na superação de desafios enfrentados.

Palavras-chave: Compras públicas. Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Sistemas de compras. Processos de compras.

1 INTRODUÇÃO

Em 1º de abril de 2021, foi publicada a Lei nº 14.133/2021, Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLC), que prevê regras gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, abrangendo todos os Poderes, os fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública.

A NLLC, no art. 193, estipulou⁰² (dois) anos para que os entes federados se adéquem às novas determinações. No art. 175, a lei prevê que eles poderão manter seus sistemas próprios ou utilizar soluções de terceiros, desde que garantida a integração com o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), que será destinado, prioritariamente, à concentração de divulgações dos atos exigidos pela lei e deverá conter um conjunto robusto de informações (§2º, art. 174) e funcionalidades como sistema de registro cadastral unificado, painel para consulta de preços, dentre outros (§3º, art. 174).

Assim, para implantação da nova lei, todos os entes governamentais precisam analisar seus normativos, processos, procedimentos e sistemas de suporte atuais de compras e contratos para avaliar os impactos trazidos pelo novo regramento e promover ao longo de abril de 2021 a abril de 2023 as adequações necessárias. Além disso, os entes estaduais, municipais e o Distrito Federal ainda precisam se atentar também às regulamentações do Ministério da Economia no que tange às contratações que utilizam verbas de transferências voluntárias da União para verificar os possíveis impactos das exigências impostas, movimento que já vem ocorrendo desde a edição do Decreto federal nº. 10.024/2019, que reformulou o pregão eletrônico.

Diante desse desafio, considerando a multiplicidade de frentes de atuação e de necessidades

de conhecimentos e experiências, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais (Seplag), órgão central responsável pela temática de compras públicas, instituiu grupo de trabalho por meio da Resolução Seplag nº 050, de 28 de junho de 2021, com o objetivo de propor, desenvolver, executar e monitorar estratégias e ações para implementação da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito do Poder Executivo estadual, visando:

- ao planejamento da transição de regimes de compras públicas;
- à atualização dos atos regulamentares de procedimentos referentes às compras públicas;
- à adequação das rotinas, documentos e sistemas de suporte à gestão de compras;
- à padronização e inovação de procedimentos, instrumentos e conteúdos referentes às compras públicas; e
- à capacitação dos servidores para aplicação das regras da nova lei de licitações.

Esse grupo de trabalho (GT-NLLC) conta com a participação de colaboradores de diferentes instituições estaduais, reunindo expertises variadas para viabilizar a total migração do Estado para o novo ambiente normativo.

No segundo semestre de 2021, o grupo focou em avaliar todos os dispositivos da Nova Lei de Licitações e Contratos para identificar as regras quanto ao seu caráter geral ou específico e quais ainda demandarão regulamentação infralegal ou não. A partir desta primeira análise, foram identificadas as temáticas a serem priorizadas pelo GT-NLLC, com base nos principais procedimentos utilizados nas contratações estaduais e na premissa de que é necessária a utilização dos regramentos da nova lei ponta a ponta do processo, isto é, desde o planejamento da contratação até a gestão e fiscalização dos contratos administrativos.

Durante o ano de 2022, o GT-NLLC foi separado em equipes conforme as temáticas definidas para realização de discussões relacionadas a interpretação de como se dariam os procedimentos da NLLC. Foram elaborados documentos com os pontos de discussão e parecer da equipe em relação ao que deveria constar na normativa interna, além de sugestões de alterações de operação dos procedimentos em sistema, conforme os impactos identificados na normativa.

É importante destacar que o Estado de Minas Gerais possui um sistema de suporte, o Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços – SIAD, que controla o ciclo dos materiais, serviços e obras, desde o planejamento da compra até a distribuição dos materiais de consumo, a baixa dos bens permanentes do patrimônio e a realização dos serviços e obras. Em dezembro de 2003, foi publicado o Decreto nº 43.699/2003 que dispôs sobre a utilização obrigatória do SIAD-MG pelos órgãos e entidades da Administração Pública Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual, a partir de 1º de janeiro de 2004. Assim, desde a definição de seu uso obrigatório, a padronização dos processos e a sistematização dos dados, o SIAD-MG vem passando

por diversas evoluções focadas na melhoria dos processos com inclusão de novas funcionalidades, na ampliação do controle, na integridade da informação ao longo da cadeia de suprimentos com integração entre os módulos, bem como com demais sistemas corporativos.

Uma importante frente de atuação foi a reestruturação dos módulos relacionados a compras e contratos, realizada em 2009, com a implantação do novo Portal de Compras MG, disponível no endereço eletrônico: www.compras.mg.gov.br, que contempla funcionalidades referentes às licitações e às contratações diretas: Compras, Contratos, Pregão, Cotação Eletrônica de Preços, Catálogo de Materiais e Serviços e Especificações de Execução de Despesa do SIAD (HIRLE, et.al. 2013). Importante também destacar um dos módulos relacionados ao SIAD e que consta nesse escopo, o Módulo de Registro de Preços – SIRP, o qual permite que sejam planejados e geridos os procedimentos de registro de preços.

Essas ferramentas encontram-se integradas a vários outros sistemas do Estado que garantem a integridade do dado, primando pelo lançamento de dados de forma interoperável, evitando retrabalho para as equipes quanto à duplicidade de lançamentos e garantindo que o mesmo dado e a mesma informação constem nos diferentes sistemas utilizados pelo Estado com maior assertividade.

No que diz respeito aos módulos de compras, contratos e gestão de atas de registro de preços do SIAD-MG e do Portal de Compras MG, ressalta-se a robustez desse sistema, uma vez que possuía, em 2022, 69 órgãos e entidades usuários, contemplando órgãos da administração direta, autarquias e fundações, bem como órgãos dos demais poderes da esfera estadual e Empresas Estatais e 14.738 fornecedores com cadastro ativo no Portal de Compras, o que totaliza cerca de 96.041 usuários cadastrados e ativos. Em relação a itens de material e serviço cadastrados, totalizaram nesse mesmo ano 189.969 itens. Quanto ao volume de processos, constam em registros que em 2021, foram processados 7.922 processos de compra (exceto registro de preços) e 125 pregões para registro de preços no Portal de Compras MG.

Tendo em vista o entendimento da Seplag de que os sistemas atuais devem ser mantidos, mesmo havendo a necessidade de adequações para a implementação da NLLC, este relato técnico pretende compartilhar qual a estratégia utilizada em Minas Gerais para implementação da Lei nº 14.133, desde o recebimento do material produzido pelo GT-NLLC, até as entregas já realizadas pela Seplag, incluindo alterações em processos e funcionalidades sistêmicas em relação a compras e contratos, bem como as capacitações dos órgãos/entidades em relação às adequações finalizadas. Serão relatadas as atividades executadas e apresentada análise em relação aos obstáculos enfrentados e boas práticas identificadas até o momento.

2 RELATO TÉCNICO

2.1 Estratégias adotadas

Diante de todos os desafios previstos pelo estado de Minas Gerais na adequação de suas normas e sistemas à Nova Lei de Licitações e Contratos, este optou, no âmbito do subgrupo do GT-NLLC de processos e sistemas, por iniciar o estudo das novas normativas federais para aquisições, contratações e gestão de contratos e ata de registro de preços, com o intuito de obter uma primeira compreensão das novidades trazidas pela nova legislação. Isso ocorreu em conjunto com a equipe responsável pela elaboração das normas centrais de compras públicas no âmbito do estado de Minas Gerais. Para isso, as regras foram analisadas por meio de comentários nos documentos, e posterior elaboração de quadros comparativos, que visaram avaliar as principais diferenças entre as novas normas federais (ex.: Lei 14.133/21, IN SEGES/ME nº 65/2021, IN SEGES/ME nº 67/2021, IN SEGES/ME nº 73/2022) e as normas vigentes em Minas Gerais (ex.: Lei 8.666/93, Decreto estadual nº 48.012/2020, Resolução Conjunta Seplag/CGE nº 9.447/15). Em seguida, foram realizadas rodadas internas de discussão, com o objetivo de alinhar os conhecimentos e entendimentos dos integrantes, a fim de se obter o direcionamento dos trabalhos e, com isso, planejar as novas atividades.

Após essas rodadas de discussão, as atividades foram sendo divididas conforme o cronograma de prioridades de implantação das modalidades, sendo o primeiro desenvolvimento a nova Dispensa eletrônica (Art. 75, I, II, da Lei 14.133/21), intitulada Cotação eletrônica (COTEP) em Minas Gerais. Em seguida, o mesmo conjunto de atividades foi sendo replicado para as demais modalidades de licitação.

Diante do exposto, o foco do presente relato técnico é descrever as estratégias utilizadas pela equipe do subgrupo do GT de processos e sistemas, que teve como objetivo analisar os processos e sistemas vigentes e, posteriormente, atualizá-los conforme as novas regras. Isso foi realizado em paralelo com a atuação da equipe de normativa, que ficou responsável pela revisão dos documentos enviados pelos demais subgrupos do GT, elaboração e atualização das normas para processos de compra e gestão de contratos no âmbito do estado de Minas Gerais. Destaca-se que as duas equipes mantiveram contato para alinhamento durante toda a execução das atividades, tendo em vista o impacto das definições da normativa na atualização de processos e sistemas. Tal recorte se mostrou interessante, pois apesar das equipes de processos e sistemas e a de normas terem estreita relação, a natureza das alterações em processos e sistemas exigiu dinâmica própria, em decorrência de englobar mais atores nesse processo, como os gestores do SIAD e Portal de Compras, bem como a empresa terceirizada contratada para a realização das alterações sistêmicas.

Primeiramente, no âmbito dos processos, a equipe teve como base os fluxogramas de compras e contratos elaborados no Bizagi pelo Projeto Centro de Compras Compartilhadas (Projeto CCC) e validados na Jornada dos Processos. Esse projeto foi iniciado no final do ano de 2019 e teve como objetivo estruturar o modelo de implantação de uma unidade centralizadora de compras e contratos em Minas Gerais, visando a centralização de parte dos processos realizados no estado. Nesse contexto, a equipe do projeto à época realizou o desenho dos processos das modalidades de aquisição, contratações, gestão de contratos e atas de registro de preços, e validou esses processos com os 44 órgãos e entidades que estão no escopo do projeto por meio de uma grande oficina online conhecida como Jornada dos Processos.

No segundo momento, objetivando a atualização dos fluxos de processos sob a ótica da NLLC, a frente de processos comparou as regras e etapas da nova normativa com as atividades existentes no fluxo da legislação anterior, propondo as alterações cabíveis. Essas propostas de alteração foram discutidas e validadas internamente e em seguida foram apresentadas e validadas com a equipe de normas e a Alta Gestão. Com isso, foi definida a versão inicial do novo fluxo da NLLC, o qual sofreu atualizações devido, principalmente, a publicação de normativas federais, as quais muitas vezes tornaram necessário a adequação de processos.

Em paralelo as ações relatadas, a frente de sistemas realizou a análise dos sistemas de suporte de compras, contratos e registro de preços vigentes, ou seja, analisaram o Portal de Compras MG e o Módulo SIRP do SIAD, desde a especificação da demanda de compra até a execução de despesa; bem como também verificaram sistemas de terceiros, a fim de identificar qual seria a melhor estratégia para a implantação da NLLC. Para isso, foi realizada a elaboração de uma nota técnica de análise das vantagens e desvantagens dos cenários de implantação de sistemas, considerando as seguintes possibilidades: 1) atualização dos sistemas utilizados pelo Estado para a NLLC; 2) contratação de um sistema de terceiro para a realização da fase externa dos processos de compra. Com o intuito de verificar essa segunda opção, a frente realizou reuniões de benchmarkings com três fornecedores desses produtos.

Optou-se pelo primeiro cenário, sendo registrada a análise em Nota Técnica, a qual contemplou os fatores que contribuíram com a decisão, a saber: tempo de implantação das adequações, familiaridade do usuário com a interface já existente, a existência de integração das bases de dados do SIAD com outros sistemas do Estado, e a existência de considerável banco de dados de cadastro de fornecedores, dentre outras vantagens técnicas que contribuíram para essa escolha.

Com essa definição, a frente de sistemas procedeu para a análise do funcionamento e atualização dos sistemas utilizados pelo Estado, e dividiu essa ação em quatro etapas para adequação

do sistema a NLLC. A primeira etapa consistiu no estudo dos sistemas, incluindo: análise de documentos (manuais internos e documentos internos do SIAD e Portal de Compras); análise do manual de integração do Portal Nacional de Compras Públicas – PNCP, documento de referência do Governo Federal que indica as informações necessárias para o envio da compra/contrato/ata de registro de preços à plataforma, ação obrigatória trazida pela NLLC; bem como realização de testes no ambiente de homologação do Portal de Compras MG, com a captura de todas as telas.

A segunda etapa comparou as telas extraídas do Portal de Compras com as novas normativas federais, às minutas de normativas estaduais, ao sistema do Governo Federal e ao manual do PNCP, sendo subsidiada pelo fluxo redesenhado do procedimento, e incluiu discussões de alinhamento com o grupo responsável pela atualização da normativa. Essa análise originou o chamado documento de especificação, que consiste em um arquivo editável contendo todas as alterações de regras necessárias para a atualização do sistema, que vão desde a inclusão de novos campos até a criação de novas etapas. Esse documento passou verificações e validações internas, com a coordenação, e com a equipe responsável pelo gerenciamento dos sistemas utilizados pelo Estado.

A terceira etapa consistiu na apresentação das novas regras para a empresa desenvolvedora dos sistemas em Minas Gerais. Foram realizadas reuniões de especificação, em que a equipe do Estado indicou as mudanças necessárias no sistema, e o desenvolvedor apresentou as soluções possíveis, resultando assim no alinhamento da formatação do sistema para a NLLC e o registro dessas reuniões em ata.

A quarta etapa foram os testes em sistema, os quais ocorreram conforme as entregas periódicas pelo desenvolvedor no ambiente de homologação do Portal de Compras MG. Para isso, foi desenvolvida uma planilha de testes, contendo todas as regras a serem verificadas, bem como os cenários para testes, já que os caminhos dos fluxos a serem testados não são lineares, eles apresentam diversas possibilidades de retorno e correções. Assim, à medida que se identificava erros durante os testes, estes reportados ao desenvolvedor, e originaram demandas de correção, que também foram registradas na planilha. Essas correções também foram testadas conforme entregues pelo desenvolvedor.

Após as atualizações dos processos, sistemas, e com as normativas já publicadas, foram realizados bate-papos no *Youtubecujo* objetivo foi apresentar as principais novidades trazidas pela normativa no âmbito estadual seus desdobramentos nos sistemas utilizados, abrindo possibilidade de, em tempo real, tirar algumas dúvidas levantadas pelos participantes sobre os temas. Cada grande temática cujas novidades necessitaram de ajustes em sistema possuiu dois encontros: um com foco na explicação da nova normativa e outro com foco na apresentação das adequações do sistema.

A estrutura de realização dos bate-papos é composta por várias atividades. Primeiramente,

define-se as datas, a quantidade de dias e as horas necessárias para repassar os conteúdos – normalmente 2 dias de eventos consecutivos, com duração média de 2 horas. Em seguida, estabelece-se a equipe envolvida e o papel desenvolvido por cada pessoa antes, durante e após a apresentação e os documentos necessários para o funcionamento exitoso do evento: o roteiro e um documento online (*google docs*) para compilar e organizar - por temática – as perguntas realizadas no chat do *Youtube* no momento da apresentação, e fazer a gestão de quem vai responder a cada uma das perguntas. Além desses documentos de apoio, desenvolve-se as apresentações em formato de *Power point* para destacar as principais alterações de forma didática, aproveitando de recursos como imagens, esquematizações e utilização das telas do sistema atualizado. Por fim, estrutura-se os textos e imagens para divulgação do evento via e-mail marketing e *whatsapp*.

Após a realização desses encontros, os conteúdos apresentados são organizados em um formato de trilha de aprendizagem, sendo caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional de acordo com Brandão e Carbone (2004, p.89), juntamente com outros materiais como manuais e documentos padrão sobre a temática, que ficam disponíveis para que qualquer pessoa possa se capacitar. Ainda, as perguntas que foram feitas no chat do *Youtube* no dia dos bate-papos são todas compiladas, formatadas e respondidas em formato de perguntas frequentes, que pode ser encontrado tanto nas trilhas de aprendizagem quanto nos sites institucionais da secretaria.

Por fim, cabe esclarecer que todas essas atividades executadas pela frente de processos e sistemas é realizada para todas as temáticas que sofreram atualização, com exceção das ações promovidas pela frente de sistemas para a definição de manutenção dos sistemas do Estado em detrimento da contratação de sistema de terceiros, já que essa decisão foi tomada como um caminho a ser seguido por todas as alterações que foram e serão promovidas.

2.2 Desafios enfrentados

Conforme descrito nessa seção, a implantação da NLLC abarcou diversas áreas e requereu um trabalho longo e minucioso. Muitos foram os desafios e destacaremos a seguir os principais. Em primeiro lugar, podemos elencar a dependência de definições e interpretações da NLLC, inclusive do Governo Federal. Por ser uma lei extensa, ainda não aplicada, nova para todos os entes federativos e dependente de regulamentações específicas, a NLLC é repleta de interpretações e entendimentos, o que gerou longas discussões que retardou a normatização pelo estado de Minas Gerais, e, conseqüentemente, as especificações dos processos e sistemas. Essas discussões e definições são a base para todo o trabalho desenvolvido e sem elas não é possível estruturar o

sistema nem os processos.

Somado a isso destaca-se que a equipe é reduzida, contando com apenas 5 (cinco) servidores que não são especialistas em compras públicas e tem atividades concorrendo com a NLLC. Além do tempo necessário para a equipe estudar sobre o assunto, auxiliar nas discussões sobre normativa, estudar o sistema como está hoje, especificar as regras de mudanças, discutir e tirar dúvidas com os desenvolvedores das regras, existe o tempo que a empresa responsável por desenvolver o sistema precisa para fazer as alterações propostas. Isso fez com que para alguns temas como Pregão, fosse necessário rever a especificação levantada e reduzir o escopo de mudanças para que a empresa conseguisse desenvolver as alterações em tempo hábil, levando em consideração o prazo estabelecido por lei e o tempo necessário ainda para testar as alterações. Isso tudo, com o desafio de, no mínimo, manter a experiência do usuário no sistema como está hoje, ou seja, buscando melhorar e não piorar sua interação com o sistema.

Outra preocupação que também se tornou um desafio, foi ao longo de todo o processo reunir todas as informações produzidas para utilizá-las na capacitação dos usuários do sistema e na construção de documentos e materiais para consultas futuras, seja para os usuários, seja para a gestão do conhecimento da Seplag.

Por fim, diante de todos os desafios expostos, como a inovação e amadurecimento que o processo de implantação da NLLC gera, a multiplicidade dos atores envolvidos nas adequações de processos e sistemas, a limitação em número e em tempo desses atores, Minas Gerais encontra-se com esse processo ainda em elaboração, já tendo concluído as etapas para COTEP e Pesquisa de Preços, e está realizando os testes de adequação do sistema para as modalidades de Pregão e Concorrência e realizando a especificação das alterações para as demais modalidades.

3 RECOMENDAÇÕES

Concluindo o relato técnico, insta informar que toda a trajetória descrita teve início com amplos estudos sobre o cenário atual das compras governamentais no estado de Minas Gerais e o arcabouço teórico da NLLC. O conhecimento adquirido nessa etapa de planejamento foi imprescindível para que fosse possível iniciar a implantação da NLLC na prática dos sistemas e normas da administração pública de Minas Gerais, possibilitando que retrabalhos fossem mitigados e que as mudanças na dinâmica de trabalho dos colaboradores envolvidos em compras tivessem uma transição menos abrupta.

Diante desse entendimento, registra-se recomendações para a elaboração não só de adequações de processos e sistemas para a NLLC, mas para todos os projetos que envolvam análise

e alteração e/ou construção de sistemas.

A primeira recomendação é manter a produção de registros em relação a mapeamento de processos e sistemas, já que a herança de materiais da Jornada dos Processos do Projeto CCC foi um fator facilitador que contribuiu para a redução de tempo dos trabalhos, uma vez que a maioria dos fluxos de compras e contratos já se encontravam mapeados e serviram de suporte para análise das alterações, com exceção do fluxo de processo da COTEP, o qual levou cerca de 6 (seis) meses para sua conclusão, consideração que a equipe não pode se dedicar exclusivamente a essa ação, além de ter passado pela validação de setores e autoridades e por atualizações seguindo as normativas.

Outra recomendação é a análise minuciosa dos fluxos de processo, pois entende-se que essa ação foi crucial para que o planejamento das alterações de mudança fossem concebidos. Por conseguinte, foi possível partir de um modelo atual de execução das compras para um modelo futuro, com enfoque nas etapas críticas de mudança do processo, mantendo-se inalterado aquilo que poderia permanecer na modelagem futura mesmo com a NLLC. Esse percurso evitou que partes do fluxo das compras fossem alterados ou reestruturados sem que houvesse necessidade, possibilitando o aproveitamento de sistemas já consolidados e que são conhecidos por seus usuários. Desse modo, sistemas como o Portal de Compras e o SIRP sofreram alterações, mas mantiveram vários aspectos de suas versões orientadas pela Lei nº 8.666/93, economizando recursos financeiro e tempo na especificação de novos sistemas e na capacitação dos servidores para utilização dos novos sistemas.

Ademais, para robustecer o conteúdo da implantação, principalmente, em relação a um cenário de amadurecimento do tema, foi necessário acompanhar todas as discussões sobre as temáticas da NLLC no Brasil. A principal fonte de conhecimento aproveitada foram os Webinários do Governo Federal, conteúdos e discussões que permitiram a interpretação da Lei nº 14.133/21.

Em relação a escolha por contratar sistema de terceiros, ou adequar sistema próprio, foi indispensável antes da decisão realizar consultas a fornecedores de plataformas online para avaliação da estratégia de sistemas. Esta ação propiciou a verificação que os de terceiros ainda estavam desatualizados e não contemplaram as demandas de alteração das novas normas.

Ademais, os fornecedores consultados operavam em modelos de negócio envolvendo pagamento por licença de usuário, ou seja, o estado de Minas Gerais precisaria arcar com licenças para pelo menos um usuário para cada setor que estivesse envolvido em aquisições, inclusive as áreas demandantes das compras. Esse fator fez com que o custo anual dessas licenças se tornasse muito mais oneroso do que as horas de trabalho e desenvolvimento por parte da empresa contratada para operacionalizar as alterações no portal próprio do estado. E para estimar essas contratações, foram utilizados dados para tomada de decisões, além desses dados terem sido também importante

para a viabilidade da implantação da NLLC. Desse modo, a tomada de decisão respaldada em dados também torna-se uma ação relevante de ser adotada. Já os dados de volumetria de compras, perfil das aquisições por órgão/entidade, tempo de execução dos procedimentos, valor gasto com fornecedores para prestação de serviços relativos ao processo de compras etc., são exemplos de informações catalogas e que tiveram papel em decisões estratégicas. A volumetria de compras, por exemplo, auxiliou na priorização de quais procedimentos de contratação seriam trabalhados inicialmente. O tempo de execução dos procedimentos também foi outro fator que possibilitou a priorização dos procedimentos a serem desenvolvidos por níveis de complexidade, além de ser um dado indicativo de pontos de melhoria nos processos.

Ainda, recomenda-se atenção na transição entre os modelos de processos e funcionalidades de sistemas atuais e futuros, esta temática foi trabalhada na implantação e demonstrou ser muito importante para o sucesso das aquisições no modelo futuro. Essa transição se deu tanto no campo da capacitação dos servidores para utilização dos novos sistemas, quanto na previsão de quais seriam os comportamentos dos sistemas corporativos para processos em aberto após a data de entrada em vigor das Resoluções Estaduais e da NLLC e os criados anteriormente a esse marco. Em relação à capacitação, o objetivo era que os servidores não tivessem que entrar em contato com os sistemas atualizados sem prévio conhecimento sobre suas alterações. Com isso, foram realizados aproximadamente 7 (sete) encontros, em que os conteúdos específicos de partes da NLLC foram apresentados na medida em que eram concluídas as adequações.

Por fim, um dos maiores desafios enfrentado nos procedimentos relatados foi manter o controle de toda informação gerada em cada ponto da implantação da NLLC. A impossibilidade de identificar de maneira objetiva certos conhecimentos, conclusões e discussões gerou alguns momentos de retrabalho, atrasos e incertezas no processo de implantação. E o controle dessas informações se torna ainda mais crítico se tratando das especificações, que são alteradas com certa constância pelas próprias mudanças de entendimento da Lei nº 14.133/21 ou outros fatores do contexto, o que impactam o trabalho da empresa contratada para desenvolvimento das alterações em sistemas, e caso exista assimetria entre as partes nesse caso as consequências podem ser prejudiciais, como a entrega de um sistema que não contemple as demandas da NLLC. Portanto, sugere-se a adoção de mecanismos de controle e registro das informações durante todo o processo, como atas e gravação de reuniões, planilhas índice de conteúdo (utilizando o Excel).

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P. CARBONE, P.P. A web como instrumento para a construção de trilhas de aprendizagem: o caso da Universidade Corporativa Banco do Brasil. *In:* Bayma (Org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências.**São Paulo: Pearson Prince-Hall, 2004, Cap. 3, p. 86-91.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, 1993. Disponível em:https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 21 mar. 2023.

BRASIL. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº65, de 7 de julho de 2021.** Disponível em: <https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/legislacao-geral/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-65-de-7-de-julho-de-2021>. Acesso em: 21 mar. 2023.

BRASIL. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº67, de 8 de julho de 2021.** Disponível em:<https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-67-de-8-de-julho-de-2021>. Acesso em: 21 mar. 2023.

BRASIL. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº73, de 30 de setembro de 2022.** Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-73-de-30-de-setembro-de-2022>. Acesso em: 21 mar. 2023.

HIRLE, A. L. C.; DUARTE, J. M.; DRUMOND, L. V. de S.; TEIXEIRA, R. S. V. **Inovações no Portal de Compras MG: Solução para o suporte, controle e gestão dos processos de compras públicas em Minas Gerais.** VI Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, DF. 2013.

SEPLAG. Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. **Resolução Conjunta SEPLAG/AGE Nº 9.447, 15 de dezembro de 2015.** Disponível em:<https://www.mg.gov.br/planejamento/documento/resolucao-conjunta-seplag-cge-no-9447-de-15-de-dezembro-de-2015>. Acesso em: 21 mar. 2023.