



RELATÓRIO TÉCNICO - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NORMATIVA EM GOVERNANÇA PARA CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

RELATÓRIO TÉCNICO – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NORMATIVA EM GOVERNANÇA PARA CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Gioto de Araújo Novais ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Jair de Oliveira e coorientação do docente Abel Azeredo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença



Resumo 04

Contexto 05

Público-alvo 07

Descrição da situação-problema 09

Objetivos da proposta 11

Diagnóstico e análise 13

Proposta de intervenção 16

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data 21

Referências 22

Apêndice I
Minuta de portaria 25

Apêndice II
Minuta de Instrução Normativa 26

Protocolo de recebimento 28

SUMÁRIO

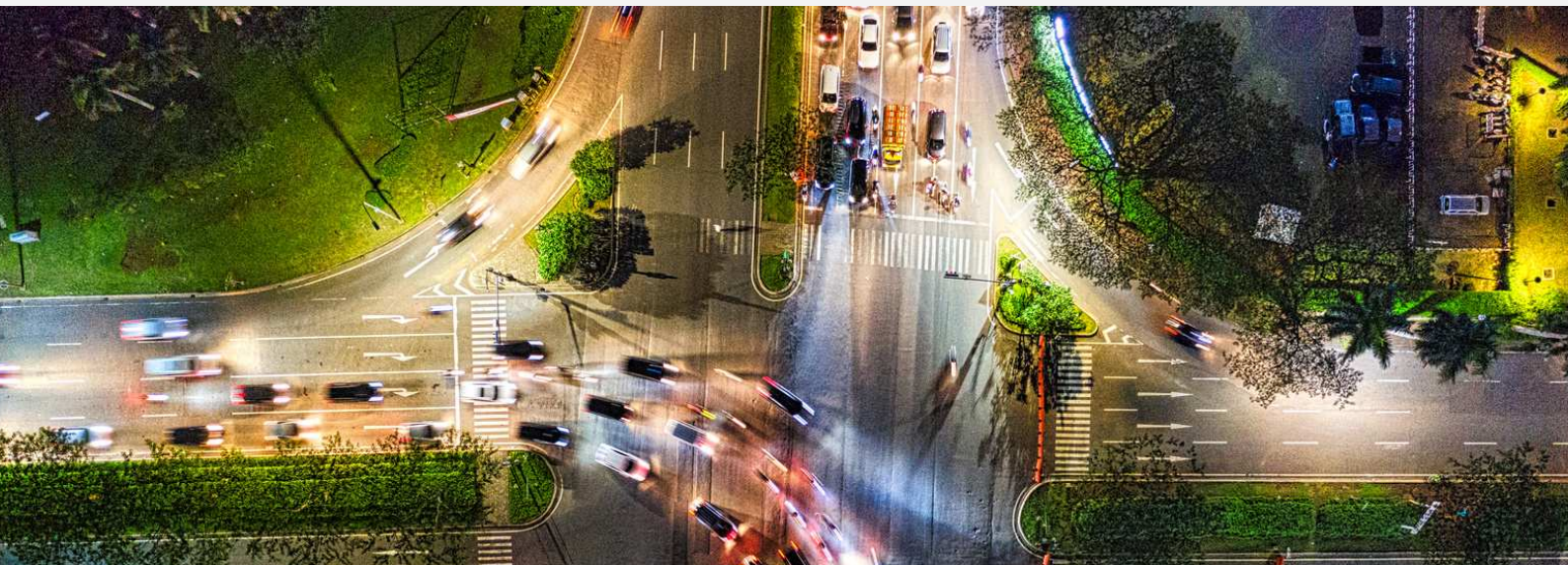
RESUMO

Este Produto Técnico-Tecnológico (PTT) apresenta um Relatório Técnico Conclusivo voltado ao aperfeiçoamento das práticas de governança, transparência e integridade na gestão e fiscalização de contratos administrativos, com fundamento na Lei nº 14.133/2021. O trabalho resulta de pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) e baseia-se em análise documental, estudo comparativo internacional e sistematização de dados empíricos.

O diagnóstico evidenciou lacunas relacionadas à fragmentação da transparência contratual, à predominância de mecanismos reativos de accountability e à baixa interoperabilidade entre sistemas

administrativos, fatores que dificultam a efetiva operacionalização dos princípios da nova legislação. A análise comparativa com o modelo norte-americano demonstrou a importância de obrigações normativas claras, integração sistêmica de dados e avaliação contínua de desempenho.

Como resultado, foram elaboradas duas propostas normativas complementares: uma minuta de Instrução Normativa em nível ministerial e uma minuta de portaria institucional, ambas destinadas a fortalecer a governança, a fiscalização e a transparência das contratações públicas. O PTT traduz os achados da pesquisa em intervenções normativas aplicáveis, contribuindo para o aprimoramento da gestão pública.



Governança pública pode ser entendida como um conjunto de práticas e estruturas organizacionais que buscam aprimorar a eficiência, a transparência e a accountability na administração pública. (Matias-Pereira, 2010)

CONTEXTO

A Administração Pública brasileira tem passado, nas últimas décadas, por um processo contínuo de transformação institucional, marcado pela incorporação de princípios de governança, transparência, integridade e orientação a resultados. Esse movimento intensificou-se especialmente no campo das contratações públicas, dada a centralidade desse instrumento para a execução das políticas públicas e para a adequada aplicação dos recursos públicos.

Nesse contexto, a promulgação da Lei nº 14.133/2021, que institui o novo regime de licitações e contratos administrativos, representou um avanço significativo ao substituir um modelo excessivamente formalista por uma abordagem que valoriza o planejamento, a gestão de riscos, a governança e a transparência. A nova legislação incorporou conceitos

contemporâneos da gestão pública, alinhando-se a recomendações de órgãos de controle e a referenciais internacionais voltados à eficiência, à integridade e à accountability.

Todavia, conforme evidenciado pelos resultados desta pesquisa, a existência de um arcabouço normativo moderno não é, por si só, suficiente para assegurar a efetividade das práticas de governança e transparência nas contratações públicas. A análise documental e comparativa revelou a persistência de desafios estruturais e operacionais, tais como a fragmentação dos sistemas de informação, a baixa interoperabilidade entre bases de dados, a limitada avaliação de desempenho contratual e a predominância de mecanismos reativos de controle.



A governança tem sido reconhecida como um dos pilares da administração pública contemporânea, contribuindo para o fortalecimento da integridade e da eficiência das políticas públicas.



A comparação com o modelo norte-americano de compras governamentais demonstrou que a efetividade da governança contratual está fortemente associada à presença de obrigações normativas claras, à institucionalização de mecanismos de avaliação contínua e ao uso estratégico de dados integrados ao longo de todo o ciclo da contratação. Diferentemente do contexto brasileiro, o sistema norte-americano opera com instrumentos consolidados de transparência estruturada, avaliação de desempenho de fornecedores e interoperabilidade sistêmica, o que fortalece a tomada de decisão, o controle e o aprendizado institucional.

Diante desse cenário, torna-se necessário avançar para além da enunciação de princípios gerais, promovendo o aperfeiçoamento normativo da Lei nº 14.133/2021, de modo a densificar seus dispositivos e conferir maior operacionalidade às diretrizes de governança, transparência e integridade.

É nesse contexto que se insere o presente Produto Técnico-Tecnológico, concebido como uma proposta de intervenção normativa, fundamentada em evidências empíricas e orientada à melhoria concreta das práticas administrativas.

Assim, a contextualização deste PTT parte do reconhecimento de que o fortalecimento da governança das contratações públicas depende não apenas da existência de normas modernas, mas da sua capacidade de induzir comportamentos institucionais, orientar a atuação dos agentes públicos e promover maior eficiência, integridade e confiança social na gestão pública.

O Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) surgiu como uma importante inovação tecnológica, ao centralizar as informações de todas as licitações e contratos da administração pública em uma única plataforma digital. Essa ferramenta amplia a visibilidade dos processos administrativos, facilita o acesso às informações e promove o controle social sobre a execução dos contratos. Além disso, permite a integração entre entes federativos e órgãos de controle, fortalecendo a transparência e a padronização dos dados. Entretanto, sua consolidação ainda depende de adesão plena, interoperabilidade entre sistemas e capacitação técnica dos agentes públicos para o uso efetivo de suas funcionalidades.

A análise do contexto atual evidencia, portanto, um Estado em processo de amadurecimento institucional, que avança na direção de uma administração pública orientada por dados, ética e resultados, mas que ainda enfrenta limitações estruturais e culturais para transformar os princípios de governança e transparência em práticas cotidianas e sustentáveis. A proposta de intervenção apresentada neste relatório técnico busca responder a esse cenário, oferecendo recomendações práticas e exequíveis para fortalecer a governança das contratações públicas, ampliar a transparência e consolidar uma cultura administrativa baseada em integridade, cooperação e eficiência.

PÚBLICO-ALVO

AGENTES PÚBLICOS

A proposta apresentada neste relatório técnico destina-se aos agentes e instituições que integram a Administração Pública Federal, especialmente aqueles que atuam nos processos de gestão, fiscalização e controle de contratos administrativos. O produto técnico foi concebido para atender a uma ampla gama de públicos estratégicos, abrangendo desde os níveis operacionais até as instâncias de formulação e tomada de decisão, de modo a fortalecer a governança e a transparência como valores institucionais permanentes no setor público.

Entre os principais destinatários da proposta estão os gestores e fiscais de contratos administrativos, que desempenham papel essencial na execução das políticas públicas, assegurando a conformidade legal, a eficiência na aplicação dos recursos e a integridade na relação entre o poder público e os fornecedores. Esses agentes são, na prática, o elo entre o planejamento das contratações e a entrega dos resultados à sociedade, sendo os principais responsáveis pela efetividade e pela rastreabilidade dos contratos firmados pela administração.

UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Unidades administrativas responsáveis pelas etapas de planejamento, licitação e acompanhamento contratual, incluindo setores de compras, gestão de contratos, controle interno e assessorias jurídicas. A adoção das medidas propostas visa promover maior integração entre essas unidades, aprimorar a comunicação institucional e garantir que as informações sobre contratações públicas sejam tratadas de forma sistemática, padronizada e orientada por dados.

Outro grupo fundamental compreende os órgãos de controle interno e externo, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), que desempenham funções cruciais na prevenção, detecção e correção de falhas na execução contratual. O fortalecimento da transparência e da governança nas contratações públicas fornece subsídios para a atuação mais efetiva desses órgãos, ampliando a capacidade de auditoria, o controle preventivo e a responsabilização dos agentes públicos e privados.

➤ Público Interno

Agentes Públicos

Unidades Administrativas

Dirigentes e formuladores de políticas públicas

➤ Público Externo

Comunidade

Órgãos de controle interno e externo

Estudantes de graduação e pós graduação

DIRIGENTES

De igual relevância, o produto técnico é direcionado a dirigentes e formuladores de políticas públicas — integrantes do alto escalão da Administração Pública — que são responsáveis pela definição de estratégias institucionais, pela coordenação de programas e pela criação de marcos normativos complementares. As recomendações apresentadas neste relatório podem apoiar a tomada de decisão e o desenvolvimento de políticas nacionais voltadas à integridade e à eficiência administrativa.

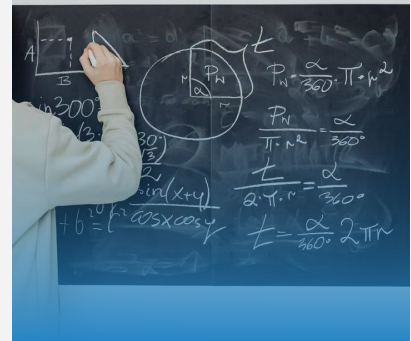
COMUNIDADE ACADÊMICA

A comunidade acadêmica e aos estudantes de graduação e pós-graduação das áreas de Administração Pública, Gestão de Políticas Públicas, Direito e Ciências Sociais, que poderão utilizar este relatório como referência para o estudo e a disseminação das boas práticas de governança e transparência no setor público. Dessa forma, o produto técnico contribui não apenas para a aplicação prática das políticas de integridade e eficiência, mas também para o fortalecimento da formação de novos profissionais comprometidos com a gestão pública moderna e responsável.



O público-alvo deste produto técnico inclui gestores, fiscais, técnicos administrativos, órgãos de controle, dirigentes públicos, formuladores de políticas e a comunidade acadêmica, todos fundamentais para a consolidação de um modelo de administração pública federal transparente, íntegra, eficiente e orientada por resultados.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Apesar dos avanços normativos observados no ordenamento jurídico brasileiro, especialmente com a promulgação da Lei nº 14.133/2021, a gestão e a fiscalização das contratações públicas ainda enfrentam desafios significativos no que se refere à efetividade da governança, da transparência e da integridade administrativa. A pesquisa evidenciou que a existência de um arcabouço legal moderno não tem sido suficiente para assegurar, de forma homogênea e sistemática, a aplicação prática dos princípios previstos na legislação.

A análise documental e dos elementos observáveis demonstrou que a transparência nas contratações públicas, embora amplamente prevista em normas e diretrizes, permanece majoritariamente formal e fragmentada, centrada na publicação de atos isolados, sem integração adequada entre as fases de planejamento, execução, fiscalização e encerramento contratual. A ausência de padrões normativos claros para a estruturação, interoperabilidade e atualização contínua dos dados limita tanto o controle interno e externo quanto o exercício do controle social.

Outro aspecto crítico identificado refere-se à accountability e à avaliação de desempenho contratual. A legislação vigente concentra-se predominantemente em mecanismos sancionatórios e de responsabilização ex post, carecendo de dispositivos que estimulem a avaliação sistemática e contínua do desempenho de contratos e fornecedores. Essa lacuna dificulta o aprendizado institucional, a melhoria dos processos e a utilização das informações de desempenho como subsídio para decisões futuras, conforme evidenciado no apêndice de análise de dados.

No que diz respeito à governança das contratações públicas, a pesquisa apontou que os dispositivos legais ainda tratam o tema de forma programática e principiológica, sem impor obrigações institucionais mínimas relacionadas à estruturação de planos de governança, definição clara de responsabilidades, gestão de riscos e monitoramento de resultados. Essa abordagem contribui para a heterogeneidade das práticas administrativas entre órgãos e entidades, comprometendo a maturidade institucional do sistema de contratações públicas.

A situação-problema é agravada pela baixa interoperabilidade entre os sistemas eletrônicos utilizados na gestão das contratações, que operam, em grande medida, de forma isolada. A falta de integração entre sistemas de planejamento, licitação, execução contratual, orçamento e controle dificulta a rastreabilidade das informações, limita a análise de dados e reduz o potencial de uso estratégico das informações públicas para fins de governança, fiscalização e tomada de decisão.

Por fim, a análise comparativa com o modelo norte-americano revelou que a efetividade da governança contratual está associada à existência de obrigações normativas claras, mecanismos estruturados de transparência em tempo quase real, avaliação contínua de desempenho e integração sistêmica de dados ao longo de todo o ciclo da contratação. A ausência de dispositivos equivalentes no ordenamento brasileiro evidencia uma lacuna normativa que compromete a plena implementação dos princípios consagrados na Lei nº 14.133/2021.

Neste cenário, a situação-problema que fundamenta o presente Produto Técnico-Tecnológico reside na distância entre o avanço normativo da legislação brasileira e a capacidade institucional de operacionalizar, de forma sistemática e integrada, os princípios de governança, transparência e integridade nas contratações públicas. Tal lacuna justifica a proposição de um aperfeiçoamento normativo da Lei nº 14.133/2021, orientado por evidências empíricas e boas práticas internacionais, com vistas a fortalecer a efetividade do sistema de contratações públicas no Brasil.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo geral desta proposta de intervenção normativa consiste em aperfeiçoar a Lei nº 14.133/2021, por meio da inclusão e do detalhamento de dispositivos legais capazes de fortalecer, de forma efetiva e operacional, os mecanismos de governança, transparência, accountability e integridade nas contratações públicas. Busca-se, com isso, reduzir a distância identificada entre o avanço normativo da legislação brasileira e a sua aplicação prática no âmbito da Administração Pública, conferindo maior densidade jurídica e funcional aos princípios consagrados pela nova lei de licitações e contratos administrativos. A proposta fundamenta-se nos resultados empíricos desta pesquisa e na análise comparativa com o modelo norte-americano, evidenciando a necessidade de normas que não apenas enunciem diretrizes, mas que induzam comportamentos institucionais e promovam a melhoria contínua da gestão contratual.

➤ **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar as principais fragilidades relacionadas à gestão e fiscalização de contratos públicos, com ênfase nas dimensões de governança, transparência, conformidade e integridade administrativa.



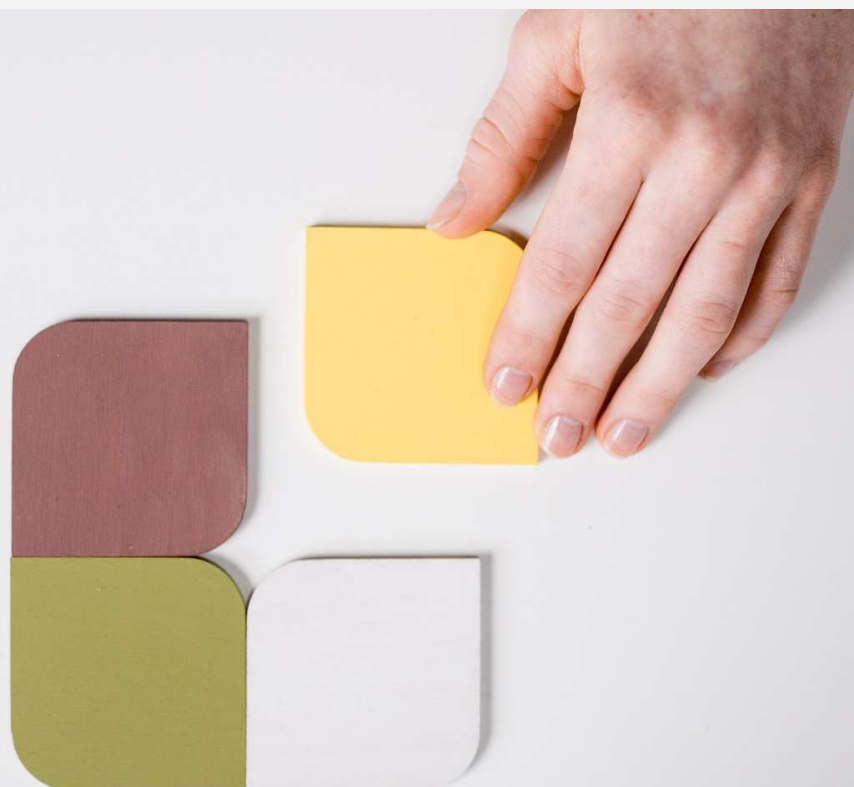
2. Propor diretrizes e recomendações técnicas que orientem a implementação de boas práticas de governança e controle contratual, baseadas em padrões de eficiência, ética e accountability.

4. Contribuir para o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais dos gestores e fiscais de contratos, por meio de orientações práticas que fortaleçam a capacidade institucional e reduzam a ocorrência de falhas operacionais e de conformidade.

6. Subsidiar a formulação de políticas públicas e normativas complementares, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo do marco regulatório das contratações públicas e para a consolidação de um ambiente administrativo mais eficiente, transparente e confiável.

3. Estimular o uso efetivo das ferramentas digitais e dos dados públicos disponíveis em plataformas como o PNCP e sistemas internos de gestão, visando ampliar a rastreabilidade e a publicidade dos processos de contratação.

5. Apoiar a consolidação de uma cultura organizacional de governança colaborativa e integridade, promovendo a integração entre unidades administrativas, órgãos de controle e instâncias decisórias, de modo a aprimorar o desempenho institucional e a transparência ativa.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O diagnóstico realizado a partir da pesquisa e da análise comparativa das práticas de governança e transparência nas contratações públicas revelou um cenário de avanços institucionais significativos, porém marcado por desafios estruturais persistentes na Administração Pública Federal. A evolução normativa, tecnológica e gerencial das últimas décadas colocou o Brasil em posição de destaque entre os países em desenvolvimento, especialmente pela modernização do marco legal das licitações e pela criação de plataformas digitais de controle e transparência. No entanto, a efetividade dessas inovações ainda depende da capacidade do Estado de consolidar a governança como prática cotidiana e de transformar a transparência em um valor organizacional permanente.

A seguir, são apresentados os principais achados, organizados segundo as cinco categorias analíticas que estruturaram a pesquisa:

- TRANSPARÊNCIA
- ACCOUNTABILITY
- CONFORMIDADE
- RELAÇÕES ÉTICAS
- MATURIDADE LEGAL



► **Transparência**

A análise demonstrou que o Brasil alcançou avanços expressivos na transparência das contratações públicas, impulsionados pela Lei nº 14.133/2021 e pela criação do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP). A obrigatoriedade de divulgação digital das informações contratuais em plataforma unificada representa uma ruptura com o modelo fragmentado de publicidade que predominava sob a antiga Lei nº 8.666/1993.

Contudo, o diagnóstico revelou lacunas relevantes: há assimetrias na qualidade e na tempestividade das informações publicadas, limitações na interoperabilidade entre sistemas e baixa adesão de municípios de pequeno porte às plataformas nacionais. A falta de padronização dos dados e de mecanismos de verificação automática de conformidade ainda compromete a plena rastreabilidade das contratações. Assim, embora o marco legal estabeleça uma base sólida, sua efetividade depende do fortalecimento das capacidades institucionais e do uso estratégico dos dados públicos para o controle social e a tomada de decisão.

► **Accountability**

No campo da accountability, o estudo identificou uma evolução normativa positiva, mas também uma distância entre o discurso legal e a prática administrativa. A legislação brasileira estabelece mecanismos claros de prestação de contas, controle social e responsabilização, mas a aplicação desses instrumentos ainda encontra barreiras culturais e operacionais.

A análise comparativa com o modelo norte-americano evidenciou que, enquanto nos Estados Unidos a accountability é parte da cultura administrativa — sustentada por relatórios de desempenho, auditorias e análises públicas de resultados —, no Brasil ela permanece reativa e centrada na correção de falhas, em vez de orientada à prevenção e à aprendizagem institucional. Para consolidar a accountability como valor organizacional, é necessário fortalecer os canais de diálogo entre administração e sociedade, ampliar a divulgação de informações compreensíveis e desenvolver indicadores de desempenho específicos para a gestão contratual.

► **Conformidade**

No que se refere à conformidade, observou-se que o país tem avançado na formalização de normas e diretrizes para o cumprimento legal, mas ainda carece de mecanismos internos que garantam a aderência efetiva às regras e procedimentos. As falhas mais recorrentes identificadas estão relacionadas à ausência de controles preventivos, à fragmentação das responsabilidades entre setores e à insuficiência de treinamentos sistemáticos sobre a nova legislação.

A conformidade nas contratações públicas brasileiras ainda se apoia fortemente em mecanismos burocráticos de checagem documental, em detrimento de abordagens baseadas em gestão de riscos e controles integrados. Assim, há a necessidade de evoluir de um modelo de controle formal para uma governança de conformidade, na qual a integridade e o cumprimento da lei sejam monitorados por meio de sistemas tecnológicos automatizados e auditáveis.

➤ Relações Éticas

A dimensão ética da governança contratual revelou-se central para a efetividade da gestão pública, mas ainda pouco institucionalizada. O estudo apontou que a ausência de programas de integridade robustos e de mecanismos de prevenção de conflitos de interesse constitui uma vulnerabilidade estrutural na administração pública brasileira.

Embora haja avanços na normatização da ética e da conduta funcional — como as políticas de integridade implementadas por diversos órgãos federais —, a cultura organizacional ainda não internalizou plenamente esses valores. A comparação internacional mostrou que países de referência, como os Estados Unidos, tratam a ética pública como elemento operacional da gestão, vinculando-a diretamente à transparência e à responsabilização. No Brasil, a incorporação de valores éticos à rotina administrativa exige liderança institucional, educação corporativa e incentivos voltados à integridade no serviço público.

➤ Maturidade Legal

A categoria de maturidade legal reflete o nível de consolidação e aplicabilidade do marco normativo brasileiro frente aos desafios contemporâneos da gestão pública. A pesquisa demonstrou que a Lei nº 14.133/2021 representa um salto qualitativo, ao integrar os princípios de governança, planejamento e transparência de forma sistêmica. Contudo, a maturidade legal ainda se encontra em processo de consolidação, com interpretações divergentes entre os entes federativos, lacunas na regulamentação infralegal e dificuldades na uniformização de procedimentos.

A maturidade institucional depende da harmonização normativa e da formação continuada dos agentes públicos, garantindo que as inovações legais se convertam em práticas administrativas consistentes. A comparação internacional reforça que marcos legais modernos, isoladamente, não asseguram boas práticas: é preciso transformar as normas em rotinas organizacionais, sustentadas por governança de dados, transparência e compromisso ético.

O diagnóstico geral evidencia que o Brasil possui um sólido marco legal e tecnológico, mas ainda enfrenta barreiras estruturais e culturais para transformar seus princípios de governança e transparência em práticas efetivas e sustentáveis. As análises indicam que a plena implementação da Lei nº 14.133/2021 e o uso estratégico do PNCP podem consolidar um novo patamar de maturidade administrativa, desde que acompanhados de políticas de capacitação, padronização de processos e integração interinstitucional.

Essas constatações fundamentam a proposta de intervenção apresentada no item seguinte, que busca traduzir os resultados da pesquisa em ações concretas de aprimoramento institucional, voltadas à eficiência, à integridade e à transparência das contratações públicas no Brasil.



Avanços institucionais significativos

Desafios estruturais persistentes



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A análise comparativa com o modelo norte-americano de contratações públicas evidenciou que a efetividade da governança contratual está diretamente associada à existência de obrigações normativas claras, à integração sistêmica das informações e à adoção de mecanismos estruturados de avaliação de resultados ao longo de todo o ciclo da contratação. Tais elementos, embora compatíveis com os princípios incorporados pela Lei nº 14.133/2021, ainda se encontram incipientemente disciplinados no ordenamento jurídico brasileiro, o que contribui para a distância entre o avanço normativo e a prática administrativa.

Como resultado dos estudos realizados, foram desenvolvidas duas propostas normativas complementares, concebidas como produtos técnicos aplicáveis e alinhados às lacunas identificadas. A primeira consiste na elaboração de uma minuta de Instrução Normativa em nível ministerial, Apêndice I, destinada a instituir

diretrizes complementares de governança, transparência, integridade, gestão e fiscalização de contratos administrativos no âmbito da Administração Pública Federal. Essa minuta tem por objetivo promover maior padronização das práticas, induzir comportamentos institucionais alinhados à governança pública e fortalecer a accountability e a transparência nas contratações regidas pela Lei nº 14.133/2021.

A segunda proposta refere-se à elaboração de uma minuta de portaria interna, apêndice II, voltada ao aperfeiçoamento do Manual de Fiscalização de Contratos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, com ênfase no fortalecimento da governança na gestão e fiscalização dos contratos administrativos. Dessa forma, o PTT consolida os achados da pesquisa em intervenções normativas concretas, capazes de contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão e fiscalização de contratos administrativos no setor público brasileiro.

▶ Princípios Norteadores da Intervenção

A proposta está fundamentada em princípios que refletem as diretrizes contemporâneas da gestão pública e se alinham aos marcos legais e referenciais de governança do setor público brasileiro. Entre esses princípios, destacam-se:

Governança Pública	adoção de mecanismos de liderança, estratégia e controle que assegurem a coerência entre objetivos institucionais e resultados entregues à sociedade
Transparência	promoção do acesso à informação como instrumento de controle social e de tomada de decisão baseada em evidências
Ética e Integridade	estímulo à conduta responsável e à prevenção de irregularidades, fortalecendo a confiança nas instituições
Eficiência e Inovação	uso de tecnologias e práticas gerenciais que aumentem a produtividade e a qualidade do gasto público
Accountability	responsabilização ativa e prestação de contas orientada à melhoria contínua, e não apenas à punição
Participação Colaborativa	integração entre órgãos, agentes públicos e sociedade civil, com base em princípios de governança democrática

▶ IMPORTANTE

Esses fundamentos dialogam diretamente com as normas que regem a administração pública contemporânea — a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), a Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) e a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) —, além das recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU), da Controladoria-Geral da União (CGU) e de organismos internacionais como a OCDE e o Banco Mundial.

➤ Estrutura Estratégica da Intervenção

A proposta é organizada em cinco eixos estratégicos, interdependentes e complementares, que visam transformar os princípios e recomendações da pesquisa em diretrizes práticas e operacionais para o fortalecimento da governança nas contratações públicas.

◆ Eixo 1 - Governança Institucional das Contratações Públicas

Propõe-se a institucionalização da governança das contratações públicas como política de Estado. Cada órgão ou entidade deve elaborar e implementar um Plano de Governança das Contratações (PGC), contemplando objetivos, metas, indicadores e mecanismos de monitoramento. O PGC deve ser integrado ao planejamento estratégico institucional e abranger todas as etapas do ciclo contratual – desde o planejamento da demanda até a fiscalização da execução.

Recomenda-se a criação de comitês de governança, compostos por representantes das áreas de planejamento, licitações, contratos, controle interno e jurídico, com o objetivo de promover uma gestão coordenada e sistêmica. A atuação desses comitês deve assegurar coerência entre as decisões administrativas, o alinhamento com os objetivos institucionais e a observância dos princípios da legalidade, eficiência e integridade.

◆ Eixo 2 - Transparência e Gestão de Dados Abertos

A transparência é o eixo central para consolidar a confiança social e a eficiência institucional. Propõe-se o fortalecimento da transparência ativa nas contratações públicas por meio da ampliação do uso do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) como plataforma única de publicação e monitoramento.

Recomenda-se a integração dos sistemas internos de gestão contratual com o PNCP, a padronização dos formatos de dados e a criação de painéis de controle interativos, utilizando ferramentas de business

intelligence para o acompanhamento em tempo real das licitações, contratos e fornecedores.

Além disso, é fundamental garantir que os dados sejam compreensíveis e acessíveis ao cidadão, por meio de linguagem clara e indicadores de fácil leitura. A transparência deve ser tratada não apenas como obrigação legal, mas como estratégia de governança, permitindo o uso das informações públicas como insumo para inovação, controle social e tomada de decisão.

◆ Eixo 3 - Conformidade e Integridade Contratual

O terceiro eixo propõe a criação de mecanismos internos de integridade e conformidade voltados às contratações públicas. Cada órgão deve implementar programas de integridade contratual, contendo políticas de ética, prevenção de fraudes e conflitos de interesse, regras de conduta para gestores e fornecedores, além de fluxos padronizados de controle e auditoria.

Recomenda-se o uso de checklists eletrônicos de conformidade, integrados aos sistemas de gestão, e a adoção de

auditorias preventivas durante a execução contratual. Deve-se também estimular a criação de canais internos de denúncia, com proteção ao denunciante e respostas institucionais ágeis, promovendo uma cultura de ética e responsabilidade.

A conformidade contratual deve deixar de ser vista como um processo meramente burocrático e passar a ser compreendida como uma ferramenta estratégica de integridade e eficiência, sustentada pela análise de riscos e pela gestão orientada a resultados.

◆ Eixo 4 - Ética, Cultura de Integridade e Responsabilidade Pública

Este eixo busca fortalecer a dimensão ética da administração pública, promovendo uma cultura organizacional baseada em valores, exemplo e compromisso institucional. Propõe-se a criação de códigos de ética específicos para a gestão de contratos, alinhados às políticas de integridade e às diretrizes de conduta funcional dos servidores públicos.

É recomendável a realização de campanhas educativas e ações de sensibilização que reforcem a importância da conduta ética, da transparência e da prestação de contas.

Devem ser instituídos mecanismos de reconhecimento e valorização de boas práticas, de modo a incentivar o comportamento íntegro e a responsabilização positiva dentro das organizações.

A consolidação de uma cultura ética exige também lideranças comprometidas, capazes de influenciar positivamente o ambiente institucional e de incorporar a integridade como elemento essencial da governança pública.

◆ Eixo 5 - Capacitação e Desenvolvimento de Competências

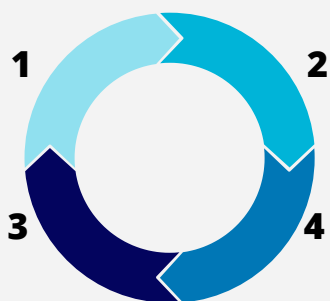
A efetividade da governança depende diretamente das pessoas que a executam. Assim, o quinto eixo propõe a instituição de programas permanentes de capacitação e desenvolvimento de competências voltados aos servidores públicos que atuam nas contratações.

Esses programas devem abordar temas como planejamento das contratações, gestão de riscos, uso do PNCP, controle interno, ética pública e accountability. Recomenda-se a celebração de parcerias

com escolas de governo e instituições de ensino superior, como a ENAP e as universidades federais, para a criação de trilhas de aprendizagem modulares, presenciais e à distância, com certificação e acompanhamento de desempenho.

A capacitação deve ser contínua, vinculada a metas institucionais e acompanhada de indicadores de impacto, de modo a fortalecer as competências individuais e coletivas e consolidar a profissionalização da gestão pública.

➤ ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO



1. **Planejamento:** diagnóstico institucional e definição das ações prioritárias;
2. **Execução:** implementação dos eixos estratégicos e capacitação das equipes;
3. **Monitoramento:** acompanhamento de indicadores e capacitação das equipes;
4. **Avaliação:** análise dos resultados, identificação de melhorias e ajustes contínuos.

Os indicadores de acompanhamento podem incluir: número de contratos publicados no PNCP, percentual de processos auditados preventivamente, tempo médio de tramitação contratual, percentual de servidores capacitados e índice de satisfação do usuário interno.

Resultados Esperados

Com a implementação das ações propostas, espera-se:

○ **fortalecimento da governança das contratações públicas**, com maior integração entre planejamento, execução e controle.

○ **aumento da transparência e da eficiência administrativa**, com o uso ampliado de dados abertos e plataformas digitais.

○ **redução de falhas e irregularidades contratuais**, por meio de controles preventivos e práticas de integridade.

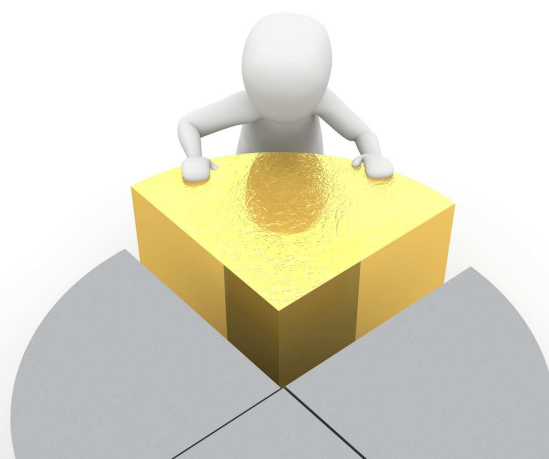
○ **fortalecimento da cultura ética e da accountability**, com o uso ampliado de dados abertos e plataformas digitais.

O desenvolvimento de servidores mais qualificados e comprometidos com resultados institucionais e sociais.



Esses resultados contribuirão para consolidar uma Administração Pública Federal moderna, transparente e orientada por dados, capaz de responder às demandas da sociedade com eficiência, legitimidade e responsabilidade.

Esta proposta de intervenção traduz o conhecimento científico produzido na dissertação em um instrumento técnico de aplicação prática, voltado ao aprimoramento das contratações públicas federais. Ao alinhar governança, transparência e inovação, o Estado brasileiro poderá consolidar uma nova cultura administrativa — menos burocrática, mais integrada e orientada pela entrega de valor público.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA

Autor

Gioto de Araújo Novais

E-mail: gioto@alunos.utfpr.edu.br

Currículo Lattes:

<http://lattes.cnpq.br/1629728904159582>

Orientador

Jair de Oliveira

E-mail: jair@utfpr.edu.br

Currículo Lattes:

lattes.cnpq.br/3690696890351902

Coorientador

Abel Azeredo

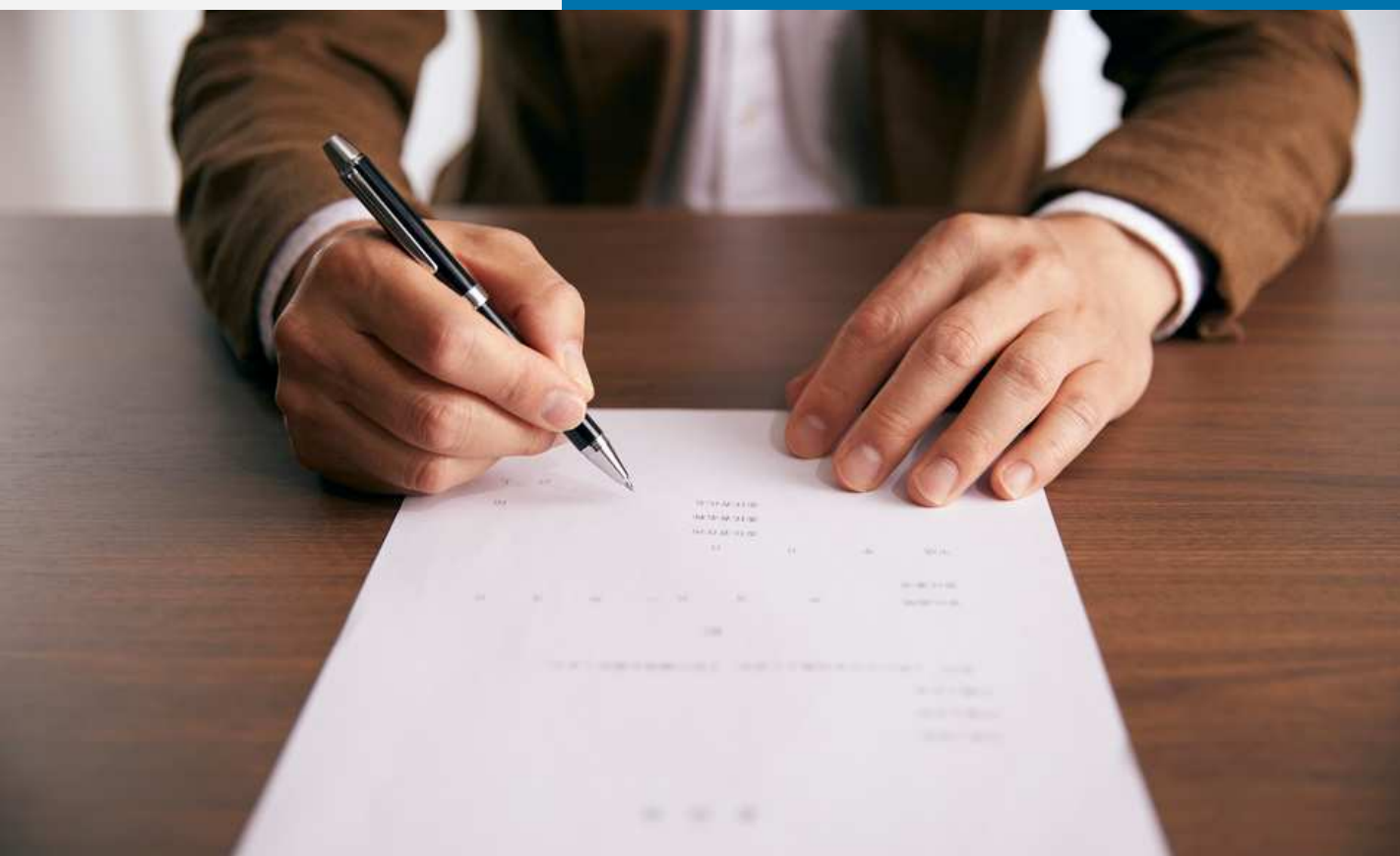
E-mail: aazeredo@utfpr.edu.br

Currículo Lattes:

<http://lattes.cnpq.br/4972511619847291>

Data do Relatório

Novembro/2025



REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. Fiscalização contratual na Lei n.º 14.133/2021: governança e resultado na execução de contratos administrativos. *Revista do Tribunal de Contas da União*, v. 1, n. 150, p. 85-111, 2022.
- ARROWSMITH, Sue; LINARELLI, John; WALLACE Jr, Don. *Regulation of Public Procurement: National and International Perspectives*. London: Kluwer Law International, 2010.
- BALBE, Ronald da Silva. O resultado da atuação controle interno no contexto da Administração Pública Federal brasileira. Instituto Universitário de Lisboa, setembro de 2010.
- BARCELLOS, Bruno M.; MATTOS, João G. *Licitações e contratos*. Porto Alegre: Grupo A, 2017. E-book. ISBN 9788595021235. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021235/>. Acesso em: 29 ago. 2024.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz. *Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil*. 2022.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais. Brasília, DF: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 ago. 2024.
- BRASIL. Decreto nº 11.246, de 27 de outubro de 2022. Dispõe sobre [assunto regulamentado pelo decreto]. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 out. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11246.htm. Acesso em: 28 ago. 2024.
- BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm. Acesso em: 04 jul. 2025.
- BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Dispõe sobre Licitações e Contratos Administrativos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1 abr. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm. Acesso em: 29 ago. 2024.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017. Estabelece regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 30 maio 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em: 27 ago. 2024.
- BROWNLOW COMMITTEE. *Report of the President's Committee on Administrative Management*. Washington, D.C., 1937. Disponível em: <https://teachingamericanhistory.org/document/report-of-the-presidents-committee-on-administrative-management-the-brownlow-committee-report/>. Acesso em: 03 jul. 2025.
- CARPENTER, Daniel P. *Reputation and Power: Organizational Image and Pharmaceutical Regulation at the FDA*. Princeton: Princeton University Press, 2010.
- CARTER, Becky. *Transparency and accountability*. Birmingham, UK: GSDRC, 2014.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- COSTIN, Claudia. *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9788595152281. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152281/>. Acesso em: 17 ago. 2024.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786581334192.
- DE FREITAS, Carlos Alberto Sampaio. A implementação do Government Performance and Results Act na administração pública dos EUA. *Revista do Serviço Público*, v. 50, n. 3, p. 92-121, 1999.
- DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. The new public service revisited. *Public Administration Review*, v. 75, n. 5, p. 664-672, fev. 2015.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DUNLEAVY, Patrick et al. *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and e-Government*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA. Sistema de despojos. 28 mar. 2025. Disponível em: <https://www.britannica.com/topic/spoils-system>. Acesso em: 03 jul. 2025.
- FILGUEIRAS, Fernando. Além da transparência: accountability e política da publicidade. *Lua nova: revista de cultura e política*, p. 65-94, 2011.
- FILGUEIRAS, Fernando. *Transparência pública e combate à corrupção no Brasil*. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, n. 32, p. 115-135, 2009.
- FREITAS, Marcelo de; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O pregão eletrônico e as contratações de serviços contínuos. *Revista de Administração Pública*, v. 47, p. 1265-1281, 2013.
- FREZ, Genivaldo Marcilio; MELLO, Vanessa Miei. Terceirização no Brasil. *South American Development Society Journal*, v. 2, n. 4, p. 78-101, 2016.

REFERÊNCIAS

- GASPARINI, Diógenes. Direito administrativo. 19. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- GIACOMELLI, Giancarlo; ELIAS, Flávia; COLOMBO, Jéfferson A.; et al. Governança Corporativa. Porto Alegre: SAGAH, 2017. E-book. p.18. ISBN 9788595021693. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595021693/>. Acesso em: 03 jun. 2025.
- GIL, Antonio C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 23 ago. 2024.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo: IBCG, 2015.
- INSTITUTE FOR GOVERNMENT. Accountability in modern government. 2014. Disponível em: https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Accountability_modern_government_WEB.pdf.
- JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 17. ed. São Paulo: Dialética, 2016.
- JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo. 12. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.
- JUNIOR, Nilson José Oliveira; DOS SANTOS, Emanuel Araújo. A necessidade de conhecimentos específicos para o fiel cumprimento do acompanhamento e fiscalização de contratos no âmbito da administração pública segundo o disposto no art. 67 da Lei nº 8.666/1993. Revista de Administração de Roraima-RARR, v. 6, n. 2, p. 500-519, 2016.
- LEARNING, Lumen. Bureaucracy and the evolution of public administration. Disponível em: <https://courses.lumenlearning.com/suny-osamgovernment/chapter/bureaucracy-and-the-evolution-of-public-administration/>. Acesso em: 03 jul. 2025.
- MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. Por uma definição de terceirização. Caderno CRH, v. 25, p. 331-346, 2012.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. Metodologia Científica. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 978659770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978659770670/>. Acesso em: 23 ago. 2024.
- MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. Administração Pública e Gestão Social, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015/2246>. Acesso em: 03 nov. 2024.
- MATIAS-PEREIRA, José. Administração Pública, 5ª ed. Grupo GEN, 2018.
- MATIAS-PEREIRA, José. Governança pública: o desafio do Estado na era da sociedade em rede. São Paulo: Atlas, 2018.
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 42. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2016.
- MOREIRA, Diana; PÉREZ, Santiago. Civil Service Reform and Organizational Practices: Evidence from the Pendleton Act. abr. 2021.
- MOTA, Aline Fonseca; MONTEIRO, Doraliza Auxiliadora Abranches. Fatores relacionados ao desempenho da fiscalização de contratos administrativos em organizações públicas. NAU Social, v. 13, n. 25, p. 1193-1207, 2022.
- NATIONAL ASSOCIATION OF LETTER CARRIERS (U.S.). The Postal Record, v. 32. Washington, D.C.: National Association of Letter Carriers (AFL-CIO), 1919. Digitalizado em: 14 jan. 2015. Original da Universidade de Illinois em Urbana-Champaign.
- NATIONAL AUDIT OFFICE (NAO). Implementing transparency - Value for money. 2012. Disponível em: <https://www.nao.org.uk/report/implementing-transparency/>.
- OCDE. Public Integrity Handbook. Paris: OECD Publishing, 2022. Disponível em: <https://www.oecd.org/governance/public-integrity-handbook.htm>. Acesso em: 04 jul. 2025.
- OLIVEIRA, Rafael Carvalho R. Licitações e Contratos Administrativos - Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2024. E-book. ISBN 9788530994846. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530994846/>. Acesso em: 24 jul. 2024.
- OSBORNE, Stephen P. The New Public Governance? London: Routledge, 2009.
- PEREIRA-MATIAS, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração, set. 2006.
- PETERS, Brainard Guy. O que é Governança? Revista do TCU, n. 127, p. 28-33, 2013.
- PIRES, Roberto Rocha C. Governança e capacidades estatais: uma agenda de pesquisa sobre a implementação de políticas públicas. Economia e Sociedade, Campinas, v. 29, n. 1, p. 235-263, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/3bKDMqJjpBTGFGMhfc45bsg/>. Acesso em: 13 jun. 2025.

REFERÊNCIAS

PITTS, David W. Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, v. 69, n. 2, p. 328–338, 2009.

PROCOPIUCK, Mario. Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522476978. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522476978/>. Acesso em: 28 ago. 2024.

SACRAMENTO, Ana Rita Silva; PINHO, José Antônio Gomes. Transparência na administração pública: o que mudou depois da Lei de Responsabilidade Fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da Região Metropolitana de Salvador. *Revista de Contabilidade da UFBA*, v. 1, n. 1, p. 48–61, 2007.

SÍTIO HISTÓRICO NACIONAL JAMES A. GARFIELD. O serviço civil federal e a morte do presidente James A. Garfield. 28 out. 2020. Disponível em: <https://www.nps.gov/articles/00>

SPITZCOVSKY, Celso. Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos: principais diretrizes e mudanças. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2024. E-book. ISBN 9788553623242. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553623242/>. Acesso em: 25 jul. 2024.

TAVARES, Silveira Alves; TAVEIRA, Ana Celuta Fulgêncio. Dificuldades na gestão e fiscalização dos contratos administrativos. *Novos Direitos*, v. 5, n. 1, p. 64–79, 2018. TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. 2019.

THAI, Khi V. International Handbook of Public Procurement. Boca Raton: CRC Press, 2009.

THAI, Khi V. Public Procurement: Concepts and Practices. Boca Raton: CRC Press, 2009.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Corruption Perceptions Index 2023. Disponível em: <https://www.transparency.org/en/publications/corruption-perceptions-index-2023>. Acesso em: 15 out. 2024.

UNITED STATES. Department of State. Business Opportunities. Washington, D.C.: U.S. Department of State, [s.d.]. Disponível em: <https://www.state.gov/business/#work-with-us>. Acesso em: 13 jun. 2025.

UNITED STATES. Digital Government Strategy (2021–2025). U.S. Department of State. Disponível em: <https://2021-2025.state.gov/digital-government-strategy/?safe=1>. Acesso em: 05 jul. 2025.

UNITED STATES. Inspector General Act of 1978. Public Law 95–452. Disponível em: <https://www.congress.gov/95/statute/STATUTE-92/STATUTE-92-Pg1101.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2025.

fVALLE, Vivian Cristina Lima López; TRANSMONTANO, João Pedro Teixeira; GÓMEZ, Rodolfo Cancino. Governança de contratos públicos: a materialização dos princípios da eficiência e do planejamento na Lei nº 14.133/2021. Sequência (Florianópolis), v. 44, p. e96943, 2023.

VIEIRA, André Luís. Gestão de contratos administrativos. *Revista de Contratos Públicos – RCP*, Belo Horizonte, ano, v. 3, p. 9–32, 2014.

WHITE, Richard. The Republic for Which It Stands: The United States during Reconstruction and the Gilded Age, 1865–1896. Oxford: Oxford University Press, 2017. ISBN 9780190619060.

WILSON, Woodrow. The Study of Administration. *Political Science Quarterly*, v. 2, n. 2, p. 197–222, 1887.

WORLD BANK (WB). Worldwide Governance Indicators 2023. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>

APÊNDICE I – MINUTA DE INSTRUÇÃO NORMATIVA DE GOVERNANÇA NOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

MINUTA DE INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº _____, DE _____ DE _____ DE _____

Institui diretrizes complementares de governança, transparência, integridade, gestão e fiscalização de contratos administrativos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 1º A transparência nas contratações públicas deverá ser assegurada de forma estruturada, contínua e interoperável, abrangendo todas as fases do ciclo da contratação, desde o planejamento até a execução e o encerramento contratual.

§ 1º A publicidade dos dados deverá observar padrões mínimos de padronização, legibilidade, atualização periódica e rastreabilidade das informações.

§ 2º Os dados relativos às contratações deverão permitir o acompanhamento integrado do planejamento da contratação, processo licitatório, execução contratual, pagamentos, resultados e desempenho.

Art. 2 Fica instituída a obrigatoriedade de avaliação periódica de desempenho dos contratos administrativos e dos respectivos fornecedores, observados critérios objetivos e previamente definidos.

§ 1º A avaliação de desempenho deverá considerar, no mínimo:

- I – cumprimento de prazos;
- II – qualidade da execução;
- III – conformidade com as obrigações contratuais;
- IV – gestão de riscos;
- V – ocorrência de sanções ou glosas.

§ 2º Os resultados da avaliação deverão ser registrados em sistema eletrônico oficial e poderão ser considerados como subsídio em futuras contratações, observado o contraditório e a ampla defesa.

Art. 3 Os órgãos e entidades da Administração Pública deverão instituir e manter atualizado um Plano de Governança das Contratações Públicas, integrado ao planejamento estratégico institucional.

§ 1º O Plano de Governança das Contratações deverá contemplar, no mínimo:

- I – definição de responsabilidades;
- II – mecanismos de liderança e coordenação;
- III – gestão de riscos;
- IV – controles internos;
- V – indicadores de desempenho.

§ 2º O plano deverá ser periodicamente avaliado e revisado, com vistas à melhoria contínua dos processos de contratação.

Art. 4 Os sistemas eletrônicos utilizados para a gestão das contratações públicas deverão observar princípios de interoperabilidade, padronização e compartilhamento de dados, em consonância com a Lei nº 14.129/2021.

§ 1º O Portal Nacional de Contratações Públicas – PNCP deverá operar como plataforma integradora, possibilitando a conexão com sistemas:

- I – orçamentários;
- II – financeiros;
- III – de controle interno;
- IV – de fiscalização.

§ 2º Os dados deverão ser disponibilizados em formatos abertos e reutilizáveis, de modo a favorecer o controle social, a auditoria e a inovação pública.

Art. 5 A gestão das contratações públicas deverá contemplar avaliação prévia e contínua dos riscos de integridade, especialmente nos contratos de maior vulto ou complexidade.

§ 1º A avaliação de riscos de integridade deverá considerar:

- I – riscos de fraude;
- II – conflitos de interesse;
- III – vulnerabilidades no processo decisório;
- IV – histórico do fornecedor.

§ 2º Os programas de integridade deverão ser integrados à gestão e fiscalização contratual, com mecanismos preventivos e não apenas sancionatórios.

Art. 6 A Administração Pública deverá promover capacitação contínua dos agentes públicos envolvidos nas contratações, abrangendo planejamento, gestão, fiscalização, integridade e uso de sistemas digitais.

§ 1º A capacitação deverá ser periódica e vinculada ao desempenho institucional.

§ 2º Poderão ser firmadas parcerias com escolas de governo e instituições de ensino superior.

APÊNDICE II – MINUTA DE PORTARIA DE GOVERNANÇA, TRANSPARÊNCIA, INTEGRIDADE, GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

MINUTA DE PORTARIA Nº MM/AAAA

Institui diretrizes complementares de governança, transparência, integridade, gestão e fiscalização de contratos administrativos no âmbito da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, e dá outras providências.

O REITOR DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, e

CONSIDERANDO o disposto na Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021;

CONSIDERANDO a Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021 (Lei do Governo Digital);

CONSIDERANDO a Instrução Normativa SEGES/ME nº 05/2017;

CONSIDERANDO a necessidade de fortalecimento das práticas de governança, transparência, integridade e accountability nas contratações públicas;

RESOLVE:

CAPÍTULO I**DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 1º Esta Portaria institui diretrizes complementares ao Manual de Fiscalização de Contratos da UTFPR, com o objetivo de fortalecer a governança, a transparência, a integridade e a efetividade da gestão e da fiscalização dos contratos administrativos.

Art. 2º As disposições desta Portaria aplicam-se a todos os contratos administrativos firmados no âmbito da UTFPR, sem prejuízo das normas gerais previstas na legislação vigente e no Manual de Fiscalização de Contratos.

CAPÍTULO II**DA GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES**

Art. 3º A gestão e a fiscalização dos contratos administrativos observarão princípios de governança, compreendendo liderança, estratégia, controle, gestão de riscos e orientação a resultados.

Art. 4º Fica instituída a obrigatoriedade de elaboração do Plano de Fiscalização do Contrato, a ser aprovado pelo gestor contratual, para contratos de serviços continuados, contratos de maior vulto ou de maior complexidade.

§ 1º O Plano de Fiscalização deverá conter, no mínimo:

I – escopo da fiscalização;

II – definição dos responsáveis;

III – periodicidade das verificações;

IV – matriz simplificada de riscos contratuais;

V – indicadores mínimos de desempenho;

VI – procedimentos de registro e comunicação de não conformidades.

§ 2º O Plano de Fiscalização integrará o processo administrativo do contrato.

CAPÍTULO III**DA TRANSPARÊNCIA E DA RASTREABILIDADE CONTRATUAL**

Art. 5º A gestão e a fiscalização dos contratos deverão assegurar transparência estruturada, contínua e rastreável, abrangendo todas as fases do ciclo contratual.

Art. 6º Deverão ser registrados no processo administrativo, de forma padronizada e tempestiva:

I – relatórios de fiscalização;

II – medições e atestes;

III – notificações à contratada;

IV – registros de não conformidades;

V – sanções aplicadas;

VI – termos aditivos;

VII – relatórios de desempenho e encerramento contratual.

Parágrafo único. Os registros deverão possibilitar auditoria, controle e acompanhamento posterior, inclusive para fins de controle interno e externo.

CAPÍTULO IV

DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO CONTRATUAL

Art. 7º Fica instituída a Avaliação de Desempenho Contratual, a ser realizada de forma periódica durante a execução do contrato.

§ 1º A avaliação considerará, no mínimo:

- I – cumprimento de prazos;
- II – qualidade da execução;
- III – conformidade contratual;
- IV – reincidência de não conformidades;
- V – efetividade das medidas corretivas.

§ 2º Os resultados da avaliação deverão ser formalmente registrados no processo administrativo.

CAPÍTULO V

DO RELATÓRIO FINAL DE GESTÃO DO CONTRATO

Art. 8º Ao final da execução contratual, o gestor deverá elaborar o Relatório Final de Gestão do Contrato.

§ 1º O relatório deverá conter, no mínimo:

- I – síntese da execução contratual;
- II – avaliação global do desempenho da contratada;
- III – principais riscos e ocorrências;
- IV – sanções eventualmente aplicadas;
- V – lições aprendidas;
- VI – recomendações para futuras contratações.

§ 2º O Relatório Final integrará o processo administrativo e subsidiará o planejamento de contratações futuras.

CAPÍTULO VI

DA INTEGRIDADE E DA PREVENÇÃO DE RISCOS

Art. 9º A gestão e a fiscalização dos contratos observarão práticas de integridade e prevenção de riscos.

Art. 10 Os gestores e fiscais deverão:

- I – declarar eventual conflito de interesses;
- II – comunicar indícios de irregularidades;
- III – adotar medidas preventivas diante de riscos relevantes.

Art. 11 Situações de risco elevado, reincidência de falhas ou indícios de irregularidades deverão ser comunicadas à unidade competente de controle interno.

CAPÍTULO VII

DA CAPACITAÇÃO DOS AGENTES PÚBLICOS

Art. 12 A UTFPR promoverá capacitação periódica e continuada dos servidores envolvidos na gestão e fiscalização de contratos.

§ 1º A capacitação abrangerá temas como:

- I – gestão e fiscalização contratual;
- II – governança e integridade;
- III – análise de riscos;
- IV – uso de sistemas eletrônicos;
- V – transparência e controle.

§ 2º A participação em capacitações poderá ser considerada para fins de avaliação institucional.

CAPÍTULO VIII

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 13 Esta Portaria complementa o Manual de Fiscalização de Contratos da UTFPR, permanecendo este vigente no que não contrariar as disposições aqui estabelecidas.

Art. 14 Os casos omissos serão dirimidos pela unidade responsável pela gestão de contratos, em consonância com a legislação aplicável.

Art. 15 Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Governança Pública e Transparência em Contratos Administrativos”, derivado da dissertação de mestrado “GOVERNANÇA PÚBLICA E TRANSPARÊNCIA EM CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: Estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos”, de autoria de “nome do(a) mestrando(a)”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e seu propósito é fortalecer as práticas de governança e transparência na gestão e fiscalização de contratos administrativos no âmbito da administração pública.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap.coord@utfpr.edu.br.

Curitiba-PR, 26 de novembro de 2025

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Gioto de Araújo Novais

Orientador: Jair Oliveira

Coorientador: Abel Azeredo

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

26 de novembro de 2025

