

UNIVERSIDADE FEDERAL TECNOLÓGICA DO PARANÁ

GIOTO DE ARAÚJO NOVAIS

**GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA EM CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:
ESTUDO COMPARADO ENTRE BRASIL E ESTADOS UNIDOS**

CURITIBA

2025

Versão 11.0 (abr.25)

GIOTO DE ARAÚJO NOVAIS

**GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA EM CONTRATOS ADMINISTRATIVOS:
ESTUDO COMPARADO ENTRE BRASIL E ESTADOS UNIDOS**

**Governance and Transparency in Public Contracts: A Comparative Study
between Brazil and the United States.**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal Tecnológica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Jair de Oliveira

Coorientador: Prof. Dr. Abel Dionizio Azeredo

CURITIBA

2025



[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.



GIOTO DE ARAUJO NOVAIS

**GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA EM CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: ESTUDO COMPARADO
ENTRE BRASIL E ESTADOS UNIDOS**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 26 de Novembro de 2025

Dr. Jair De Oliveira, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Abel Dionizio Azeredo, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Marcio Jacometti, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Robert Armando Espejo, Doutorado - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Ufms)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 03/12/2025.

Aos meus pais, que sempre guiaram meus passos
e tornaram possível a minha trajetória até aqui, e à
minha esposa, pelo apoio constante e pela
presença firme ao meu lado ao longo deste
processo desafiador.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pelo dom da vida, pela saúde e pela força concedida ao longo de toda esta caminhada, que tornaram possível a conclusão deste trabalho.

Agradeço, também, à minha família, que sempre foi a base de sustentação desta trajetória. À minha mãe, Dora, e ao meu pai, Messias, pelo incentivo constante, pelas palavras de apoio e por sempre acreditarem no êxito deste desafio. À minha esposa, Evelin, pela companhia, paciência e apoio incondicional ao longo de todo o processo, compartilhando comigo cada etapa, nos momentos de esforço e superação.

Aos meus filhos, Samuel, Felipe e Diana, que cresceram durante este percurso e representaram, diariamente, uma fonte de motivação para a conclusão de mais uma etapa da minha carreira profissional. A presença e o carinho de vocês foram fundamentais para que eu seguisse adiante com dedicação e perseverança.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da UTFPR, expresso minha sincera gratidão pela contribuição acadêmica e pela formação recebida ao longo do curso. Em especial, agradeço ao meu orientador, Prof. Jair Oliveira, e ao meu coorientador, Prof. Abel Azeredo, pela condução atenta, pelas orientações qualificadas e pelo apoio fundamental no delineamento e amadurecimento deste trabalho.

Aos colegas de turma e de trabalho, agradeço pela convivência, pela troca de experiências e pelo apoio mútuo ao longo das aulas, atividades e desafios enfrentados durante o curso. De modo especial, registro meu agradecimento à colega de trabalho Dayane, pela motivação, incentivo e parceria ao longo dessa jornada.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo aqui meu sincero reconhecimento e agradecimento.

RESUMO

Esta pesquisa analisa como os princípios e práticas de governança e transparência podem contribuir para o aprimoramento da gestão e fiscalização de contratos administrativos no Brasil, à luz das experiências e boas práticas adotadas nos Estados Unidos. A pesquisa adota abordagem qualitativa e comparativa, baseada em análise documental e revisão teórica, examinando normas, relatórios institucionais e diretrizes de órgãos de controle nacionais e internacionais. Os resultados indicam que o Brasil dispõe de um marco normativo moderno e abrangente, mas ainda enfrenta desafios relacionados à fragmentação institucional, à baixa interoperabilidade entre sistemas, à limitada utilização de ferramentas digitais e à ausência de uma cultura consolidada de governança colaborativa. A comparação com o modelo norte-americano evidenciou que práticas como a gestão baseada em desempenho, a transparência em tempo real e o uso estratégico de dados abertos podem fortalecer a eficiência e a *accountability* no contexto brasileiro. Como resultado aplicado, o estudo culminou na elaboração de dois instrumentos normativos, configurados como Produto Técnico-Tecnológico: (i) uma minuta de Instrução Normativa de governança em contratos administrativos, com diretrizes voltadas ao fortalecimento da transparência, da *accountability* e da integração entre planejamento, execução e fiscalização contratual; e (ii) uma minuta de Portaria de governança em contratos administrativos, de caráter institucional, concebida como norma complementar ao Manual de Fiscalização de Contratos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). As propostas apresentam um conjunto de ações estratégicas e recomendações práticas, com o objetivo de induzir práticas preventivas de controle, ampliar a rastreabilidade das informações e consolidar um modelo de gestão contratual mais eficiente, íntegro e participativo, reforçando o papel do Estado como promotor da confiança pública e da boa governança.

Palavras-chave: Governança Pública, Transparência, Contratações Públicas, Accountability, Gestão Pública Digital

ABSTRACT

This study analyzes how the principles and practices of governance and transparency can contribute to improving the management and oversight of administrative contracts in Brazil, in light of experiences and best practices adopted in the United States. The research adopts a qualitative and comparative approach, based on documentary analysis and theoretical review, examining legal frameworks, institutional reports, and guidelines issued by national and international oversight bodies. The findings indicate that Brazil has a modern and comprehensive regulatory framework; however, it still faces challenges related to institutional fragmentation, low interoperability among systems, limited use of digital tools, and the absence of a consolidated culture of collaborative governance. The comparison with the U.S. model revealed that practices such as performance-based management, real-time transparency, and the strategic use of open data can enhance efficiency and accountability in the Brazilian context. As an applied outcome, the study resulted in the development of two regulatory instruments, classified as a Technical and Technological Product: (i) a draft Normative Instruction on governance in administrative contracts, aimed at strengthening transparency, accountability, and the integration between planning, execution, and contract oversight; and (ii) a draft Institutional Ordinance on governance in administrative contracts, designed as a complementary regulation to the Contract Oversight Manual of the Federal University of Technology – Paraná (UTFPR). These proposals present a set of strategic actions and practical recommendations intended to promote preventive control practices, enhance information traceability, and consolidate a more efficient, ethical, and participatory model of contract management, reinforcing the role of the State as a promoter of public trust and good governance.

Keywords: Public governance, Transparency, Public Procurement, Accountability, Digital Public Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição geográfica do Índice de Percepção da Corrupção em 2023	44
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas da Pesquisa.....	43
Quadro 2 – Seleção prévia de países para o estudo de caso	45
Quadro 3 – Índice WGI Brasil x EUA.....	48
Quadro 4 – Fontes de dados para análise.....	50
Quadro 5 – Categorias de análise	51
Quadro 6 – Levantamento de dados	63
Quadro 7 – Itens relevantes	65

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAO	Chief Acquisition Officer
CAP Goals	Cross-Agency Priority Goals
CF/88	Constituição Federal de 1988
CFR	Code of Federal Regulations
CGU	Controladoria-Geral da União
COR	Contracting Officer's Representative
CPARS	Contractor Performance Assessment Reporting System
ETP	Estudo Técnico Preliminar
EUA	Estados Unidos da América
FAR	Federal Acquisition Regulation
FOIA	Freedom of Information Act
FPDS	Federal Procurement Data System
GAO	Government Accountability Office
IG / OIG	Office of Inspector General
LAI	Lei de Acesso à Informação
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMB	Office of Management and Budget
ONU	Organização das Nações Unidas
OPM	Office of Personnel Management
PAC	Plano Anual de Contratações
PNCP	Portal Nacional de Contratações Públicas
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
RDC	Regime Diferenciado de Contratações
SAM	System for Award Management

TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Transparency International
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UCM	Unobserved Components Model
USAspending.gov	Portal federal de transparência de gastos públicos dos EUA
WGI	Worldwide Governance Indicators

SUMÁRIO

1· INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa.....	15
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Justificativa e relevância da pesquisa	19
1.4 Estrutura do trabalho	20
2..REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 A Administração Pública, Contratos Administrativos e Terceirização no Brasil ..	21
2.2 Evolução histórica da Administração Pública nos Estados Unidos	26
2.3 Considerações Críticas sobre o Modelo Norte-Americano	29
2.4 Governança na Administração Pública	31
2.5 Estudos comparativos em contratos públicos e Impacto das Boas Práticas Internacionais	36
3 METODOLOGIA	39
3.1 Classificação da Pesquisa.....	41
3.2 Etapas da Pesquisa.....	42
3.3 Seleção do país	44
3.4 Procedimentos de análise	49
3.5 Limitações da Pesquisa.....	52
3.6 Considerações Éticas	53
3.7 Resultados	55
4 ANÁLISE SITUACIONAL	57
4.1 Análise comparativa da evolução histórica da Administração Pública no Brasil e nos Estados Unidos	57
4.2 Levantamento de dados	63
4.3 Análise dos dados	65
4.3.1 Accountability.....	68
4.3.2 Conformidade	70
4.3.3 Maturidade Legal	72
4.3.4 Relações Éticas	73
4.3.5 Transparência	75
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	77
5.1 Análise dos resultados referente aos Objetivos Gerais	78

5.2	Análise dos resultados referente aos objetivos específicos.....	79
5.3	Considerações sobre os Resultados.....	84
5.4	Articulação com o referencial teórico e a literatura analisada.....	86
5.5	Limitações de pesquisa e potencial de aprofundamento em estudos futuros ...	88
6	PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	90
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICE I – MINUTA DE INSTRUÇÃO NORMATIVA DE GOVERNANÇA NOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	103
	APÊNDICE II – MINUTA DE PORTARIA COMPLEMENTAR AO MANUAL DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DA UTFPR	107
	APÊNDICE III – Análise e categorização de dados	113

1 INTRODUÇÃO

A administração pública no Brasil passou por grandes avanços a partir da Constituição Federal de 1988. Nas palavras de Matias-Pereira (2018, p. 193), “a Constituição Federal norteia a Administração Pública de maneira que ela seja legal, moral, impessoal, pública, eficaz e atinja a finalidade com vistas ao interesse público”. Esse marco constitucional estabeleceu princípios e normas fundamentais que orientam a atuação dos agentes públicos, inclusive no que diz respeito ao arcabouço legislativo que regula os contratos administrativos.

O poder público recorre a compras e contratações para adquirir produtos e contratar serviços visando o interesse coletivo de modo a garantir os direitos e deveres da sociedade e oferecer serviços de qualidade para os cidadãos. Grande parte destas contratações são formalizadas por meio de contratos administrativos, definidos por Oliveira (2024, p. 131) como “ajustes celebrados entre a administração pública e o particular, regidos predominantemente pelo direito público, para execução de atividades de interesse público”. Muitas destas contratações envolvem serviços de natureza continuada, essenciais ao funcionamento da estrutura administrativa do Estado, cuja interrupção pode comprometer a continuidade das atividades públicas.

A crescente demanda por práticas administrativas mais ágeis e transparentes nas contratações públicas levaram à promulgação da Lei nº 14.133/2021, que constitui o atual estatuto jurídico das licitações e contratações administrativas, esta lei consolidou os normativos acerca das contratações públicas e dentro de um período de transição, revogou o arcabouço legal anterior, dos quais faziam parte as Leis 8.666/1993, a Lei 10.520/2002, e os arts. 1º a 47-A da Lei nº 12.462/2011 (Oliveira, 2024).

A adoção de práticas consolidadas em países com altos índices de transparência e governança pública, como os Estados Unidos, pode representar um ganho significativo para o aprimoramento da gestão de contratos administrativos no Brasil. Nos EUA, a estrutura regulatória para contratações públicas, incorpora auditorias contínuas e o uso de plataformas digitais que garantem acesso amplo a dados e permitem um controle social robusto. Tais práticas promovem uma gestão pública mais eficiente e transparente, estabelecendo mecanismos de fiscalização rigorosos que fortalecem a *accountability* e a confiança dos cidadãos nas instituições

(De Freitas, 1999). Ao adaptar práticas internacionais como essas, o Brasil pode melhorar significativamente seus processos de contratação pública, reduzindo vulnerabilidades e promovendo um ambiente administrativo que favorece a eficiência e o controle adequado dos contratos públicos. Dessa forma, o estudo comparativo entre as práticas brasileiras e norte-americanas tem o potencial de identificar soluções inovadoras e efetivas para os desafios locais, contribuindo para o avanço da governança pública e a consolidação de uma gestão transparente e eficiente dos recursos públicos no Brasil.

A escolha dos Estados Unidos como referência para este estudo comparativo justifica-se pela robustez e maturidade do sistema de governança e fiscalização de contratos públicos norte-americano, o qual se destaca pela implementação de práticas avançadas de transparência e controle. O *Federal Acquisition Regulation* (FAR) constitui a base normativa para as contratações públicas federais nos EUA, estabelecendo diretrizes claras que abrangem desde a fase de licitação até a execução e o monitoramento contínuo dos contratos. Esse sistema normativo é complementado por plataformas digitais como o SAM.gov, que centralizam dados contratuais e permitem o acompanhamento dos contratos por meio de auditorias regulares realizadas pelo *Government Accountability Office* (GAO), promovendo um controle social eficaz e *accountability* na administração pública.

Essas características tornam o sistema norte-americano uma referência relevante, especialmente para o Brasil, que busca, por meio da Lei nº 14.133/2021, modernizar e aprimorar suas práticas de licitação e contratos administrativos. A comparação com os Estados Unidos possibilita a identificação de práticas que promovem a eficiência e a transparência, oferecendo insights para fortalecer os mecanismos de governança no Brasil.

1.1 Problema de Pesquisa

O problema central desta pesquisa reside na análise de como modelos de governança pública e transparência internacionais podem ser adaptadas e aplicadas de forma mais eficiente e eficaz no contexto brasileiro, particularmente na gestão e fiscalização de contratos administrativos. Embora o Brasil tenha avançado com a implementação da Lei nº 14.133/2021, que introduziu novas diretrizes para as contratações públicas, persistem desafios na aplicação prática dos princípios de

transparência e *accountability*. Esses desafios se refletem na necessidade de aprimorar os mecanismos de controle e supervisão, de modo a assegurar que os contratos sejam geridos de maneira eficiente e conforme o interesse público.

De acordo com Matias-Pereira (2010), a 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, inspirando-se em princípios de governança corporativa. No Brasil, a governança pública e a governança corporativa compartilham a busca por mecanismos que assegurem uma gestão ética e eficiente, com base em valores como transparência, responsabilidade, equidade e prestação de contas. No contexto corporativo, essas práticas visam otimizar o valor das empresas, proteger os direitos dos acionistas e gerar confiança nos investidores. Giacomelli (2017, p. 18) define a governança corporativa como um sistema de relação, uma estrutura de poder, e todo o conjunto de práticas que tem como objetivo a relação entre a estratégia, a gestão, a tomada de decisões e o acompanhamento de resultados. Por outro lado, no setor público, buscam garantir a utilização correta e eficiente dos recursos públicos, com responsabilidade e transparência perante a sociedade.

Matias-Pereira (2010) argumenta que, para o setor público brasileiro, a adoção de práticas de governança corporativa tem um impacto transformador na forma como as instituições operam, especialmente ao integrar maior participação social e ao reforçar a necessidade de controle e *accountability*. A implementação de mecanismos que promovam a transparência e a prestação de contas é crucial para aumentar a legitimidade e a confiança nas ações do governo. Dessa forma, enquanto a governança corporativa está voltada para a administração privada, com foco nos interesses dos acionistas, a governança pública, ainda que inspirada nos mesmos princípios, direciona-se para a prestação de serviços de qualidade e para a promoção do bem-estar social, evidenciando assim uma relação de complementaridade e similitude entre as duas esferas.

No que tange à gestão e fiscalização de contratos administrativos no Brasil, a Lei 14.133/2021 trouxe avanços significativos desde maior detalhamento às atividades de fiscalização contratual e reforço ao papel dos fiscais de contratos como peça fundamental para assegurar o bom uso dos recursos públicos. Entre os principais aprimoramentos, destacam-se a obrigatoriedade da fiscalização, o fortalecimento dos

princípios de planejamento, competitividade, economicidade, proporcionalidade, razoabilidade e segurança jurídica, além da responsabilização permanente do contratado e a capacitação dos servidores públicos responsáveis pela fiscalização (Almeida, 2022). Ainda de acordo com o mesmo autor, apesar desses avanços, desafios importantes ainda persistem, como a efetivação de uma fiscalização contínua e rigorosa, a capacitação adequada dos agentes públicos e a superação de problemas que decorrem de uma relação contratual deficiente, incluindo questões ligadas à terceirização de serviços, subcontratação e cumprimento de encargos previdenciários e trabalhistas (Almeida, 2022). Tais obstáculos evidenciam a necessidade de aprimoramento constante das práticas de fiscalização para que se alcance uma gestão contratual eficiente e eficaz.

É interessante notar que nos Estados Unidos a administração pública também passou por um processo de modernização similar ao ocorrido no Brasil nas últimas décadas. No estudo de Denhardt e Denhardt (2015), a administração pública nos Estados Unidos é analisada sob a perspectiva da governança e da Nova Administração Pública (*New Public Management* - NPM), ressaltando uma transição significativa das práticas tradicionais centradas em controle hierárquico e burocrático para um enfoque mais orientado à cidadania, colaboração e eficácia. A NPM aperfeiçoou a administração pública com elementos inspirados nas práticas de gestão do setor privado, incluindo maior eficiência, foco em resultados e descentralização dos serviços, promovendo a flexibilidade e a inovação na prestação de serviços públicos. Contudo, os autores destacam que essa abordagem precisa ser complementada por um compromisso com valores democráticos e com o serviço público como uma esfera que privilegia o engajamento cívico, a transparência e a *accountability*. Assim, a governança pública se fortalece ao integrar cidadãos e grupos sociais nos processos decisórios, promovendo uma administração mais inclusiva e alinhada às demandas contemporâneas de participação e responsabilidade compartilhada.

Diante disso, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: Como as práticas de governança pública e transparência adotadas nos Estados Unidos entre os anos de 2017 e 2025 podem ser aplicadas para a melhoria na gestão e fiscalização de contratos administrativos no Brasil? Ao realizar uma análise comparada com esses países, o estudo pretende não apenas identificar boas práticas, mas também propor adaptações viáveis para o contexto brasileiro, contribuindo assim para o

fortalecimento das instituições públicas e para a consolidação de um sistema de contratações públicas mais transparente e eficiente.

1.2 Objetivos

Com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento deste tema, esta pesquisa estabelece os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como práticas de governança pública e transparência nos Estados Unidos podem contribuir para a eficiência e eficácia dos processos de gestão e fiscalização de contratos administrativos no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

1. Descrever a trajetória evolutiva da administração pública no Brasil e Estados Unidos, com foco nas reformas institucionais e legais que influenciaram a governança nos contratos administrativos durante o período entre os anos de 2017 e 2025.
2. Mapear as principais políticas de gestão e fiscalização de contratos administrativos utilizados no Brasil e nos Estados Unidos.
3. Comparar os mecanismos de governança pública adotados no Brasil e nos Estados Unidos.
4. Propor recomendações baseadas na avaliação de como as práticas norte-americanas poderiam ser aplicadas para aperfeiçoar as políticas e os procedimentos relacionados à gestão e fiscalização de contratos administrativos no Brasil.
5. Elaborar um relatório técnico conclusivo que documente as práticas de governança e transparência em contratos administrativos no Brasil, comparando com os Estados Unidos, e propondo melhorias aplicáveis à gestão pública brasileira para profissionais de educação, gestores, técnicos administrativos e proposições de regulamentos e legislação.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

Nas últimas décadas a gestão pública está passando por um processo de transformação. O tema governança, explicitando novas tendências de administração pública e de gestão de políticas públicas, pode ser mensurado pelo crescente destaque que a literatura vem dedicando nos últimos anos ao assunto (Matias-Pereira, 2010, p. 112). Nesse contexto, a governança pública se torna um mecanismo essencial para tornar explícito o papel de cada ator, definir objetivos, responsabilidades e modelos decisórios, e estabelecer rotinas claras que possam promover uma administração mais eficiente e responsável.

Na mesma linha, a gestão e fiscalização de contratos administrativos é uma questão central na eficiência da administração pública, especialmente com a recente promulgação da Lei nº 14.133/2021, que trouxe novas diretrizes para contratações públicas no Brasil. A correta aplicação dessa lei pode ter impacto direto na qualidade dos serviços prestados à população

Apesar da lei ser recente e representativa de um avanço na legislação brasileira, existem desafios na sua implementação, principalmente em termos de governança e transparência. Esses são dois princípios fundamentais que garantem maior eficiência e controle na gestão dos contratos públicos.

Os Estados Unidos da América (EUA) são uma nação reconhecida por boas práticas em contratos administrativos, e uma análise comparativa pode gerar conhecimentos para o aperfeiçoamento das práticas brasileiras. O estudo comparativo poderá destacar as melhores práticas que podem ser adaptadas ao contexto nacional.

Este trabalho contribui para a literatura sobre governança, transparência e contratações públicas, oferecendo uma análise que alia um contexto prático de gestão pública no Brasil com a experiência internacional, preenchendo uma lacuna no campo de estudos sobre a nova Lei nº 14.133/2021.

Ao propor melhorias com base em práticas internacionais, o estudo pode influenciar diretamente a gestão de contratos administrativos no Brasil, sugerindo aperfeiçoamentos na legislação e promovendo uma administração pública mais eficiente e transparente

A motivação para a realização desta pesquisa surge da crescente importância da gestão e fiscalização de contratos administrativos no âmbito da administração pública brasileira, especialmente após a promulgação da Lei nº 14.133/2021, que

representa um marco na modernização das contratações públicas. No entanto, apesar dos avanços, ainda existem desafios significativos relacionados à aplicação dos princípios de governança e transparência previstos na lei.

A relevância social deste trabalho se traduz no potencial de impacto que ele pode causar, uma vez que a melhoria na gestão de contratos administrativos impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados à população. A transparência e a eficiência nas contratações públicas são fundamentais para garantir que os recursos públicos sejam aplicados de maneira adequada, de modo a promover benefícios à sociedade como um todo. Além disso, a análise comparativa entre práticas brasileiras e de países como os Estados Unidos, pode oferecer soluções inovadoras que promovam a confiança da população nas instituições públicas. Essa abordagem é apoiada por doutrinadores que enfatizam a importância do *accountability* e da participação social na administração pública, destacando que a transparência não é apenas um princípio, mas um direito dos cidadãos (Pereira; 2010; Silva, 2015).

Diante disso, a comparação com práticas internacionais bem-sucedidas, apresenta-se como uma oportunidade de identificar soluções que possam ser adaptadas ao contexto brasileiro, com o objetivo de promover maior efetividade nos serviços públicos. A pesquisa busca, portanto, contribuir para o aperfeiçoamento da legislação e das práticas de gestão pública no Brasil, respondendo a uma demanda urgente por maior transparência e eficácia no uso dos recursos públicos.

1.4 Estrutura do trabalho

Para alcançar os objetivos propostos, este estudo foi organizado com a cautela necessária para abordar todos os temas relevantes. Este capítulo introdutório é acompanhado de um segundo capítulo composto pelo referencial teórico, o qual aborda a base conceitual para o desenvolvimento do estudo comparativo. No terceiro capítulo, a metodologia detalha os métodos empregados no processo de condução desta pesquisa. No quarto capítulo, é realizado o levantamento de dados para a pesquisa, bem como a análise com base na metodologia proposta. Logo após no quinto parágrafo está destinado aos resultados da decorrentes desta pesquisa, seguido do capítulo 6 com a apresentação do Produto Técnico-Tecnológico. E por fim as considerações finais no capítulo 7.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo está fundamentado em uma análise crítica sobre a evolução da administração pública e sua relação com a governança e transparência, com foco na gestão de contratos administrativos. A necessidade de aprimorar as práticas de governança no Brasil, em conformidade com as exigências da Lei nº 14.133/2021, destaca a importância de uma gestão eficiente e transparente dos contratos públicos, sendo essa uma das áreas mais sensíveis para o bom uso dos recursos públicos. Nesse sentido, a adoção de um estudo comparativo com os Estados Unidos, permite identificar boas práticas que possam ser adaptadas ao contexto brasileiro, contribuindo para o fortalecimento das instituições públicas e o aprimoramento da gestão de contratos.

A análise aqui apresentada busca explorar conceitos de governança pública, transparência, ao mesmo tempo que discute estudos comparativos entre diferentes países. Esses temas são cruciais para compreender como práticas de transparência e *accountability* podem ser aplicadas de forma mais eficaz no Brasil, especialmente considerando as diretrizes da nova legislação de licitações e contratos. Este referencial teórico, portanto, serve como base para o desenvolvimento das reflexões e análises que fundamentarão o estudo proposto.

2.1 A Administração Pública, Contratos Administrativos e Terceirização no Brasil

A administração pública no Brasil passou por uma série de mudanças no período entre o final do século XIX até os dias atuais. Neste sentido Costin (2010) destaca nove principais momentos, que são eles: a Administração Colonial; o Brasil como sede do império português; o Império (1º reinado, regências e 2º reinado); a República Velha; o varguismo e a implantação da reforma de 1936; o desenvolvimento e o início da reforma do Ministério da Fazenda; o regime militar, o estatismo, a modernização e a Reforma de 1967; a democratização e o retorno ao formalismo, e a reforma da Gestão Pública de 1995.

Até a primeira metade do século XX, a administração pública brasileira ainda era predominantemente patrimonialista, não havia uma clara distinção entre o patrimônio público e privado. Para Matias-Pereira (2018, p. 127), a Administração Pública Patrimonialista é caracterizada pela utilização do aparelho do Estado como

uma extensão do poder do monarca, os servidores públicos possuíam status de nobreza real, bem como os cargos públicos eram utilizados como recompensas ou para a prática de corrupção e controle por parte dos soberanos.

De forma progressiva, o Estado brasileiro passou por duas grandes transformações durante a segunda metade do século XX, as quais impactaram diretamente na formação da administração pública que conhecemos hoje. A primeira ocorreu no interregno entre os anos de 1945 a 1973, conhecido como Trinta Anos Gloriosos. Para Costin (2010, p. 31), a evolução do capitalismo industrial tende a tornar-se insustentável a forma de Estado absoluto-patrimonialista, e vem a impulsionar a criação de um novo modelo de administração pública que distingue claramente o espaço público e privado, e o domínio político do técnico. Esse novo modelo de administração burocrática se inspirou no conceito weberiano de dominação racional-legal e busca instituir regulamentos exaustivos que definem claramente as expectativas em relação ao comportamento dos servidores e administradores públicos, tendo como princípios a impessoalidade, formalismo, hierarquização, rígido controle de meios.

De acordo com Bresser Pereira (1998), entre os anos de 1979 e 1994, o Brasil passou por um período de estagnação associado com inflação sem precedentes. Este cenário provocou uma crise administrativa que levou à perda de capacidade do Estado de coordenar o sistema econômico, distribuída em três momentos, sendo o primeiro a crise do regime militar entre 1977 e 1985, o segundo uma tentativa populista entre 1985-1986, e a crise da reforma burocrática, que surgiu após a Constituição de 1988, quando o país passou a sofrer com o enrijecimento burocrático extremo. Costin (2010, p. 62), a constituição de 1988 foi vista por muitos autores como um retrocesso no que diz respeito à administração pública, por trazer aspectos burocráticos e reduzir a autonomia da gestão dos dirigentes públicos em alguns pontos.

A segunda grande reforma da administração pública ocorreu já no final do século XX, em 1995, com a transição do modelo de administração burocrática para gerencial. Essa reforma teve como base o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, conduzido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que veio a consolidar a implementação da Administração Gerencial no contexto brasileiro. Procopiuck (2013, p. 289), traz que esta reforma buscou redefinir o papel do estado para as suas funções centrais, deixando as atividades produtivas

para a iniciativa privada. Outro ponto relevante desta reforma consiste no processo de publicização, que se baseou no incentivo à constituição de organizações híbridas de propriedade pública não estatal, submetidas ao controle social, para ocupar o espaço compreendendo entre Estado e a sociedade para prestação de serviços sociais competitivos.

Inicialmente, a reforma da gestão pública de 1995 foi recebida com ceticismo, em virtude da burocracia vigente à época do então governo Collor. O processo de reforma deu início a partir do diagnóstico da crise da administração pública brasileira, que estavam associados a problemas fiscais, desaparecimento do Estado e o esgotamento do modelo econômico de substituição de importações (Costin, 2010, p. 68). Essa situação exigia uma abordagem reformista abrangente para atender às crescentes demandas sociais e reestruturar a gestão estatal.

Com a transição para a função gerencial da administração pública, o Estado deixou de ser um agente direto de desenvolvimento para assumir uma função gerencial, priorizando a transferência de atividades para o setor privado e a liberalização comercial, o que marcou uma ruptura com as políticas protecionistas de substituição de importações. Matias-Pereira (2018, p. 129) pontua que a transparência passa a ter destaque devido ao seu papel crucial na mitigação da corrupção, fenômeno que compromete a democracia, diminui a confiança na governança estatal, a legitimidade dos governos e prejudica a moral pública.

No âmbito das contratações públicas, a administração pública passou a descentralizar grande parte de suas atribuições para as instituições privadas, este processo é denominado de terceirização, classificado por Marcelino e Cavalcante (2012), como a transferência de riscos e parte dos custos com a contratação da força de trabalho para outros. De acordo com Frez e Mello (2016), essa tendência teve início em meados da década de 60, sendo adotado com mais popularidade a partir do Enunciado 331, do Tribunal Superior do Trabalho (TST), que deu origem para a Resolução nº 96, de 11 de setembro de 2000. O autor afirma que no setor público “a terceirização visa a redução ou à supressão da participação do Estado nas atividades consideradas não essenciais, com redução de gastos públicos, aumento da qualidade e maior eficiência na Administração Pública” (Frez e Mello, 2016, p. 8).

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no seu artigo 37, dispõe sobre os princípios que regem a administração pública. Nesse contexto, o

princípio da legalidade destaca-se como fundamental, exigindo que toda a contratação observe rigorosamente os preceitos legais. Ademais, a Constituição impõe a obrigatoriedade da licitação, como regra geral, para a celebração de contratos que envolvam a aquisição de bens e serviços, com vistas a garantir a igualdade de condições entre os concorrentes e a seleção da proposta mais vantajosa para o interesse público. Os contratos administrativos, portanto, são vinculados aos princípios constitucionais da impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, assegurando que a gestão dos recursos públicos seja realizada de forma transparente, ética e eficaz.

A compreensão dos contratos administrativos requer a definição de alguns conceitos fundamentais que orientam a teoria. A seguir, são apresentados os principais conceitos, conforme a literatura especializada.

Oliveira (2024, p. 131) define os contratos administrativos como “ajustes celebrados entre a Administração Pública e o particular, regidos predominantemente pelo direito público para atividades de interesse público”. Segundo Di Pietro (2019), os contratos administrativos possuem características específicas que os diferenciam dos contratos privados, como a presença de cláusulas exorbitantes, que garantem prerrogativas especiais à administração pública para a realização do interesse público.

Os contratos administrativos são regidos por princípios que orientam sua formação, execução e extinção. Entre os principais, destacam-se os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, consagrados pela Constituição Federal de 1988 (Gasparini, 2018). Além desses, outros princípios específicos, como o princípio da continuidade do serviço público e o princípio da supremacia do interesse público, também são aplicáveis (Meirelles, 2016).

A licitação é o procedimento administrativo prévio à contratação pública, destinado a garantir a seleção da proposta mais vantajosa para a administração, promovendo a isonomia entre os concorrentes. Segundo Di Pietro (2019), a licitação é regida por princípios específicos, como o da competitividade, o da vinculação ao instrumento convocatório e o da adjudicação compulsória. A Lei nº 8.666/1993 e, mais recentemente, a Lei nº 14.133/2021 estabelecem as normas gerais para a realização de licitações e contratos administrativos no Brasil.

As cláusulas exorbitantes são disposições contratuais que conferem à administração pública poderes especiais, não encontrados nos contratos privados, para garantir a execução adequada dos serviços e obras contratados. Justen Filho (2016) destaca que essas cláusulas incluem a possibilidade de alteração unilateral do contrato, a rescisão administrativa e a fiscalização rigorosa do cumprimento das obrigações contratuais pelo contratado.

A Lei nº 8.666/1993, também conhecida como Lei de Licitações e Contratos Administrativos, é um marco regulatório fundamental para as contratações públicas no Brasil. Ela estabeleceu normas gerais sobre licitações e contratos administrativos, objetivando garantir a isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa, e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável (Justen Filho, 2016). A lei trouxe avanços significativos para a transparência e a eficiência nas contratações públicas, embora tenha sido criticada pela sua complexidade e rigidez. Posteriormente foi regulada pela Instrução Normativa MPDG nº 05, de 26 de maio de 2017, a qual surgiu para dispor sobre as regras e diretrizes para contratação de serviços sob o regime de execução indireta para a Administração Pública direta, autárquica e fundacional.

A Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, representa um marco regulatório fundamental no ordenamento jurídico brasileiro, substituindo as legislações anteriores, como a Lei nº 8.666/1993, a Lei do Pregão (Lei nº 10.520/2002) e parte do Regime Diferenciado de Contratações – RDC (Lei nº 12.462/2011). Em se tratando da Lei 8.666/93, na visão de Spitzcovsky (2024, p. 6) esta “não cumpriu, ao longo dos 27 anos que esteve em vigor, o desafio de sanear o setor em relação a aquisição de bens, serviços e execução de obras pela Administração”.

Entre as inovações introduzidas pela nova legislação, destacam-se a ampliação do uso do pregão eletrônico, a valorização do planejamento prévio, a definição de critérios de sustentabilidade e a adoção de procedimentos mais ágeis e menos burocráticos (Carvalho Filho, 2021). Essa nova lei visa alinhar as práticas de contratação pública com os avanços tecnológicos e as melhores práticas internacionais. Sua finalidade principal é de regulamentar as normas gerais de licitação e contratação, em atendimento ao inciso XXVII da CF88, que preconiza como competência privativa da União, legislar sobre:

normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas; autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998). (Brasil, 1988)

A Lei 14.133/2021 contém inovações significativas, tais como a ampliação dos critérios de julgamento, incluindo o critério do maior retorno econômico e o diálogo competitivo; a criação do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) para centralizar as informações sobre os processos licitatórios; e a obrigatoriedade de um plano de gestão de riscos. Além disso, reforça os princípios constitucionais e incorpora novos princípios, como o da segregação de funções.

Esta legislação também estabelece um regime sancionatório mais rigoroso, com a previsão de penalidades administrativas e a possibilidade de responsabilização civil e penal por atos ilícitos. A transição para o novo regime de licitações previu um período de dois anos, durante o qual as entidades públicas podem optar entre aplicar a nova lei ou as normas anteriores, promovendo uma adaptação gradual às novas disposições.

Em síntese, a Lei 14.133/2021 busca fortalecer a governança pública, aprimorando os processos de contratação e assegurando uma maior proteção ao interesse público, ao mesmo tempo em que procura fomentar a competitividade e a inovação nas contratações realizadas pelo Estado. Esses conceitos fundamentais são essenciais para a análise e compreensão da evolução legislativa dos contratos administrativos no Brasil, proporcionando uma base teórica sólida para o desenvolvimento do presente estudo.

2.2 Evolução histórica da Administração Pública nos Estados Unidos

A evolução da administração pública nos Estados Unidos exemplifica uma transformação institucional marcante, com reformas que buscaram profissionalização, eficiência e uma distinção clara entre política e gestão. Durante os séculos XIX e XX, o país passou por mudanças estruturais que estabeleceram um modelo administrativo fundamentado no controle interno e em resultados concretos (Krutz, 2019). Consequentemente, essas reformas criaram uma base sólida que inspirou modelos de governança modernos, destacando a importância da transparência e eficácia na condução das políticas públicas. Justen Filho (2016)

ressalta a necessidade de reformas para que as normas pudessem melhor atender aos interesses da administração pública.

No final do século XIX, os Estados Unidos operavam sob o chamado *spoils system*, ou sistema de patronagem, no qual os cargos públicos eram distribuídos como favores políticos. Nessa lógica, nomeações eram feitas com base na lealdade partidária, e não na competência técnica. Esse sistema resultava em alta rotatividade, instabilidade administrativa e comprometedora ineficiência dos serviços públicos (Krutz, 2019).

O estopim para a reforma veio com o assassinato do presidente James A. Garfield em julho de 1881, por um ativista frustrado por não ter recebido um cargo político. O episódio provocou comoção nacional e reforçou o consenso em torno da necessidade urgente de mudanças no serviço civil, pressionando o Congresso por uma legislação que priorizasse o mérito e a estabilidade institucional.

Esse marco institucional além de formalizar a profissionalização, possibilitou a aprovação do *Pendleton Civil Service Reform Act*, sancionado pelo presidente Chester A. Arthur em 16 de janeiro de 1883. A nova legislação criou a *United States Civil Service Commission*, responsável por regular o acesso ao serviço público, e estabeleceu o princípio da seleção por mérito via concursos. Também proibiu dispensas por motivos políticos e passou a proteger os servidores de ingerências partidárias. Inicialmente, a lei abrangia cerca de 10% dos cargos federais, mas previa mecanismos de expansão. Em poucos anos, o modelo passou a cobrir aproximadamente 90% dos servidores públicos.

Além do avanço da meritocracia, em 1887 Woodrow Wilson publicou o influente ensaio *The Study of Administration*, considerado fundador da disciplina de administração pública nos EUA. Nele, Wilson defendeu a separação entre política (formulação) e administração (implementação), destacando que a gestão pública deveria ser tratada com o rigor de uma ciência, voltada para eficiência administrativa, uso racional de recursos e neutralidade política (WILSON, 1887, p. 210).

Essa virada sistêmica consolidou a profissionalização do serviço civil norte-americano. A partir da criação da *Civil Service Commission*, a meritocracia passou a orientar a nomeação e promoção de servidores, promovendo um ambiente de maior justiça administrativa, eficiência gerencial e neutralidade política. Até o início do século XX, já se observava a consolidação de um corpo técnico qualificado e estável.

No final dos anos 1910 e início dos anos 1920 foi criado o *United States Bureau of Efficiency*, vinculado à *Civil Service Commission*. Esse órgão tinha a função de medir e aprimorar a eficiência do serviço civil, por meio de relatórios sistemáticos sobre desempenho administrativo.

Essa transformação inspirou concepções modernas de governança pública. A Encyclopaedia Britannica destaca o fim do *spoils system* como um marco para o surgimento de uma administração pública orientada pela transparência, eficiência e interesse público. Justen Filho (2016), ao analisar o contexto brasileiro, reforça que modelos institucionais baseados em mérito são essenciais para assegurar a integridade e a racionalidade da atuação estatal.

No decorrer do século XX, os Estados Unidos continuaram avançando em direção a modelos de gestão orientados a resultados, com foco em eficiência administrativa, controle interno e *accountability*. Adoção de mecanismos sistemáticos de auditoria, avaliação de desempenho e fiscalização interna contribuíram para o uso mais racional dos recursos públicos. Esses instrumentos fortaleceram o aparato estatal e aumentaram a confiança social nas instituições. Um novo marco ocorreu em 1936-1939, com a atuação da chamada Comissão Brownlow, nomeada por Franklin D. Roosevelt, que recomendou a reorganização do Executivo Federal, criação do *Executive Office of the President* e maior centralização de agências. Suas ideias guiaram o *Reorganization Act de 1939*, fortalecendo a capacidade de coordenação do governo central.

A consolidação desse sistema deu novos passos com a *Civil Service Reform Act* de 1978, que substituiu a antiga comissão por órgãos mais especializados, como o *Office of Personnel Management (OPM)* e o *Merit Systems Protection Board (MSPB)*. Estas instituições aprofundaram o modelo de avaliação de desempenho e reforçaram práticas de integridade administrativa, e ainda em 1978, além da *Civil Service Reform Act*, foi promulgado o *Inspector General Act*, que instituiu inspetores-gerais independentes em todos os grandes departamentos federais, reforçando o controle interno e a auditoria institucional. (ESTADOS UNIDOS, 1980, p. 1104).

O Federal Enterprise Architecture (FEA), iniciativa da OMB, implantou padrões de TI, indicadores e modelos de dados, promovendo interoperabilidade entre agências federais (UNITED STATES, 2005). Desde 2012, com a Digital Government Strategy da Casa Branca, houve um investimento sistemático em

serviços online, dados abertos, engajamento do cidadão e redução de burocracia (UNITED STATES, 2021–2025).

Além disso, o país incorporou gradualmente as diretrizes da Nova Gestão Pública (*New Public Management*), modelo que enfatiza eficiência, medição de desempenho e prestação de contas à sociedade. Tais práticas modernizaram o aparato estatal e permitiram sua adaptação às exigências de uma sociedade complexa e plural. A nova legislação buscava não só aumentar a eficiência, mas também assegurar a responsabilidade na administração pública (Justen Filho, 2016; Carvalho Filho, 2021).

A evolução histórica da administração pública nos Estados Unidos demonstra como reformas estruturadas transformam a governança pública, aumentando a confiança nas instituições. A trajetória do país, então, oferece lições valiosas sobre a importância de um sistema baseado em mérito e controle interno rigoroso. Matias-Pereira (2018) ressalta que a inclusão de princípios de legalidade e moralidade no arcabouço jurídico americano refletiu um desejo de alinhar as práticas administrativas aos interesses da sociedade, fomentando a confiança nas instituições públicas.

A trajetória da administração pública nos Estados Unidos comprova que reformas bem estruturadas e orientadas por princípios como mérito, eficiência e transparência são capazes de transformar o aparato estatal e promover a confiança social nas instituições. Ao longo de dois séculos, o país consolidou um modelo de governança pública que combina profissionalização, inovação e controle, inspirando práticas internacionais. Como destaca Matias-Pereira (2018), a institucionalização da legalidade e da moralidade no sistema norte-americano representa um compromisso ético com a sociedade. Para Carvalho Filho (2021) e Justen Filho (2016), a modernização normativa e o controle de resultados são elementos fundamentais para a proteção do interesse público e o aprimoramento das contratações e políticas públicas.

2.3 Considerações Críticas sobre o Modelo Norte-Americano

Apesar de ser internacionalmente reconhecido como uma referência em institucionalização da meritocracia, avaliação de desempenho e accountability, o modelo norte-americano de administração pública também enfrenta limitações

estruturais, tensões internas e desafios contemporâneos que merecem atenção crítica.

Em primeiro lugar, a própria adoção do modelo meritocrático não eliminou completamente resquícios de práticas clientelistas e desigualdades de acesso. Estudos recentes apontam que, embora os concursos públicos e critérios objetivos predominem, ainda há sub-representação de minorias raciais e étnicas em cargos federais de liderança, refletindo desigualdades estruturais que os mecanismos meritocráticos não corrigem por si só (Pitts, 2009; U.S. Office of Personnel Management, 2023).

Além disso, os Estados Unidos passaram por diferentes fases de reforma administrativa, sendo a mais marcante a Nova Gestão Pública (NGP), que introduziu lógica de mercado, medição de desempenho e descentralização gerencial. Contudo, parte significativa da literatura contemporânea tem criticado os efeitos da NGP, como a redução da confiança nos servidores públicos, fragmentação da prestação de serviços e o foco excessivo em resultados quantitativos, em detrimento de processos participativos e valores públicos mais amplos (Dunleavy et al., 2006; Osborne, 2009).

Mais recentemente, observa-se a transição para paradigmas mais colaborativos, com destaque para a governança em rede, inovação digital e coprodução de serviços públicos, especialmente a partir da Digital Government Strategy (UNITED STATES, 2021–2025). Ainda assim, há desafios quanto à fragmentação de sistemas informacionais entre agências, à proteção de dados sensíveis e à inclusão de grupos vulneráveis na governança digital.

Por fim, o modelo norte-americano opera em um ambiente político altamente polarizado, o que afeta a estabilidade de políticas públicas e gera riscos à continuidade de reformas administrativas (Carpenter, 2010). Essa instabilidade pode fragilizar agências técnicas e comprometer o desempenho institucional, mesmo com estruturas formais bem desenvolvidas.

Essas tensões revelam que, embora o modelo dos EUA tenha avançado em aspectos cruciais, como profissionalização e accountability, se encontra ainda em constante tensionamento entre eficiência, legalidade, representatividade e inovação. Assim, ao analisar sua trajetória e seus dilemas atuais, é possível extrair lições úteis para outras administrações públicas, inclusive a brasileira, que buscam equilibrar tradição institucional com adaptabilidade às novas demandas sociais.

A evolução histórica da administração pública nos Estados Unidos demonstra como reformas institucionais progressivas, quando estruturadas com base em mérito, controle interno e racionalidade técnica, podem transformar profundamente a governança estatal. Da ruptura com o *spoils system* à consolidação de práticas modernas de avaliação e prestação de contas, o modelo norte-americano forneceu elementos fundamentais para o debate internacional sobre a boa administração pública.

A persistência de desigualdades de acesso, os efeitos ambíguos da Nova Gestão Pública e os desafios da transição para formas mais digitais e colaborativas de governança mostram que o sucesso institucional depende não apenas da adoção de boas práticas formais, mas também da capacidade de revisá-las criticamente à luz de novos contextos sociais, políticos e tecnológicos.

2.4 Governança na Administração Pública

A governança pública tem se tornado um conceito amplamente discutido na literatura contemporânea quando se trata de Estado e políticas públicas, por estar diretamente relacionada à capacidade de gestão do governo. No entanto, é necessário diferenciar o conceito de governança do de governabilidade. Enquanto a governabilidade está mais associada à legitimidade política e à capacidade do governo de exercer o poder e representar os interesses das suas instituições, a governança, por sua vez, está relacionada à capacidade administrativa e financeira do governo para implementar políticas públicas e gerenciar os recursos sociais e econômicos de forma eficiente (Matias-Pereira, 2018).

Para Diniz (1996), a governança é descrita como a capacidade governativa em um sentido amplo, envolvendo não apenas a implementação de políticas públicas, mas também a coordenação e a administração de múltiplos interesses dentro de uma sociedade plural. Diniz argumenta que a governança está intimamente ligada à habilidade do Estado em mobilizar recursos políticos, econômicos e sociais para viabilizar suas metas coletivas e garantir a sustentabilidade das políticas.

Essa perspectiva complementa as discussões anteriores ao ampliar a visão da governança para além das estruturas formais de governo, ressaltando a importância de uma maior flexibilidade do Estado em sua interação com a sociedade. A criação de novas arenas de negociação e a incorporação de atores não estatais no

processo decisório são elementos essenciais para aumentar a eficácia governamental e para promover uma governança mais inclusiva e eficiente, especialmente no contexto da implementação de contratos administrativos.

Na perspectiva de Peters (2013), a governança não se limita à administração por parte do governo, mas envolve a cooperação e coordenação de uma variedade de agentes, incluindo o setor privado e as organizações da sociedade civil. Essa abordagem amplia o escopo da governança, reconhecendo que uma gestão pública eficiente requer a contribuição de múltiplos atores e que a governança pode ser mais eficaz quando esses atores trabalham em conjunto para alcançar objetivos coletivos. Peters também destaca que a governança está centrada em quatro funções essenciais: o estabelecimento de metas, a coordenação, a implementação e a avaliação, sendo essas funções fundamentais para garantir que o processo de governança seja bem-sucedido.

Essa visão reforça a importância da coordenação interinstitucional e da participação de agentes externos, elementos cruciais para a promoção de transparência e *accountability* nas ações governamentais, incluindo a gestão de contratos administrativos. Peters ressalta ainda que, para que a governança seja eficaz, é necessário haver uma integração coerente entre as metas políticas e a implementação prática, o que muitas vezes falha devido à falta de coordenação entre os órgãos públicos e os parceiros externos (PETERS, 2013). Isso sugere que, no contexto dos contratos administrativos, a governança pública precisa de mecanismos mais integrados e transparentes para garantir que os contratos sejam executados de forma eficiente e com resultados mensuráveis.

A boa governança pública está firmemente alicerçada em quatro princípios fundamentais: relações éticas, conformidade, transparência e prestação responsável de contas (Matias-Pereira, 2018). Esses pilares são indispensáveis para assegurar que a gestão pública atenda às expectativas da sociedade e faça um uso eficiente dos recursos públicos. A ausência desses princípios demanda mudanças profundas na forma de gerir as instituições públicas, uma vez que a prática contínua dessas diretrizes é vital para o progresso institucional e o desenvolvimento socioeconômico do país. Nesse sentido, a transparência, em especial, desempenha um papel crucial, pois permite que a sociedade exerça o controle sobre as ações governamentais e verifique se os recursos públicos estão sendo empregados de maneira adequada.

Assim, uma administração pública que preza pela transparência e prestação de contas, além de ser ética, torna-se mais democrática e eficaz, favorecendo o relacionamento entre o Estado e a sociedade civil organizada.

Na mesma linha, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) também aborda a relevância da governança no cenário institucional como um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos, com vistas à geração de valor sustentável para a organização. Esta definição é originalmente voltada para o ambiente corporativo, porém pode ser aplicada na administração pública desde que respeitadas as particularidades de cada instituição. O IBGC define como princípios básicos de governança a integridade, equidade, Responsabilização (*accountability*), transparência e sustentabilidade – viabilidade econômico-financeira.

Quando aplicada aos contratos administrativos, a governança é um elemento essencial para assegurar a eficiência, a transparência e a conformidade no uso dos recursos públicos. A Lei nº 14.133/2021, que substituiu a antiga Lei nº 8.666/1993, trouxe importantes inovações ao incorporar mecanismos de planejamento, gestão de riscos e controle interno, com o objetivo de melhorar a execução dos contratos administrativos. Esses mecanismos estão em sintonia com as melhores práticas internacionais e visam garantir que os contratos sejam geridos com eficiência, transparência e que alcancem os resultados esperados. Um dos principais avanços da nova legislação é a exigência de uma governança interna mais robusta, com foco em *accountability* e responsabilidade dos gestores, promovendo maior transparência na administração pública (Matias-Pereira, 2018).

O Tribunal de Contas da União (TCU) tem desempenhado um papel decisivo nesse processo, ao orientar os gestores sobre a importância de um planejamento detalhado e do uso de indicadores de desempenho para monitorar a execução dos contratos. O TCU reforça que a implementação de práticas de governança pública passa pelo uso de tecnologias e pela centralização das informações no PNCP, uma ferramenta que permite o controle social e a fiscalização em tempo real. Esses avanços são essenciais para que o Estado brasileiro adote uma gestão mais orientada a resultados e a dados, algo que é exigido pelos princípios da eficiência e transparência da nova Lei de Licitações (Diniz, 1996).

Conforme discutido no estudo de Valle, Transmontano e Gómez (2023), a Lei nº 14.133/2021 reflete uma mudança para um modelo de gestão pública mais flexível

e focado na eficiência, superando o tradicional modelo burocrático. O estudo ressalta que a materialização dos princípios de eficiência e planejamento na nova legislação alinha o Brasil às práticas de governança internacionalmente reconhecidas, permitindo um controle mais rigoroso e eficaz sobre a aplicação dos recursos públicos, promovendo, assim, uma governança pública mais robusta e alinhada com as melhores práticas globais (Valle; Transmontano; Gómez, 2023).

A governança pública no contexto internacional evoluiu significativamente nas últimas décadas, em resposta às demandas crescentes por maior transparência, *accountability* e eficiência na gestão dos recursos públicos. Os EUA são frequentemente citados como referências globais por suas práticas avançadas de governança, que integram o uso de tecnologias de monitoramento, auditorias rigorosas e a promoção de uma cultura de responsabilidade social e governamental.

Nos Estados Unidos, o conceito de governança pública é fortemente apoiado por uma estrutura de controle e auditoria muito bem desenvolvida, liderada pelo *Government Accountability Office* (GAO), que garante a supervisão constante sobre a aplicação dos recursos públicos. O GAO realiza auditorias regulares e avalia a conformidade dos contratos administrativos com os princípios de eficiência, economicidade e legalidade, reforçando uma cultura de *accountability* que permeia a administração pública (Peters, 2013). Essa prática é acompanhada pelo uso de tecnologias digitais que permitem monitoramento em tempo real e facilitam o controle social.

A evolução da governança pública nesses países ilustra como a integração de tecnologias, práticas de auditoria avançadas e controle social podem transformar a gestão dos contratos administrativos, promovendo maior eficiência e responsabilidade na administração pública. O modelo adotado por essas nações serve de exemplo para países como o Brasil, onde a Lei nº 14.133/2021 busca implementar práticas semelhantes, adaptadas ao contexto local.

A transparência na administração pública é um dos princípios fundamentais para a boa governança, sendo essencial para garantir a eficiência, a integridade e a *accountability* dos gestores públicos. De acordo com Matias-Pereira (2018), a transparência é indispensável para a promoção de uma administração pública orientada ao bem comum, pois assegura que as ações governamentais sejam realizadas de maneira aberta, permitindo o controle e a participação da sociedade. O

conceito de transparência está diretamente relacionado à democratização do acesso à informação e ao fortalecimento das relações entre o Estado e os cidadãos, sendo considerado um pilar da governança pública moderna.

A transparência também é um elemento central nas legislações brasileiras voltadas à administração pública. A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) foi um marco na consolidação desse princípio no Brasil, ao garantir que qualquer cidadão tenha o direito de solicitar informações de órgãos públicos, fortalecendo a fiscalização das ações governamentais (BRASIL, 2011). Na mesma linha a Lei nº 14.133/2021, que estabelece normas para licitações e contratos administrativos, reforça ainda mais a transparência, ao exigir que informações sobre processos licitatórios e contratos sejam publicadas de forma acessível por meio de plataformas digitais, como o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) (Valle; Transmontano; Gómez, 2023). Tais dispositivos legais demonstram um compromisso crescente com a transparência, visto que a sociedade civil organizada e os órgãos de controle podem acompanhar as decisões públicas com maior precisão.

Filgueiras (2011) argumenta que a transparência, no entanto, deve ir além da simples publicação de dados; ela deve estar vinculada à *accountability*, ou seja, à responsabilização dos gestores públicos, definido por este autor da seguinte forma

Accountability é o processo pelo qual gestores públicos são responsabilizados por suas ações e decisões, sendo obrigados a prestar contas de suas atividades à sociedade e aos órgãos de controle, permitindo a fiscalização e a transparência das ações governamentais. (Filgueiras, 2011, P. 78)

O autor aponta que, para que a transparência tenha impacto real, as informações divulgadas devem ser claras e compreensíveis, possibilitando à população e aos órgãos de controle entenderem as ações e decisões do governo. Sacramento e Pinho (2007) corroboram essa visão, destacando que, embora a Lei de Responsabilidade Fiscal tenha promovido avanços na transparência, ainda existem dificuldades na implementação de mecanismos que garantam a participação popular ativa na fiscalização das contas públicas.

No plano internacional, a transparência também é reconhecida como uma ferramenta essencial para a promoção de instituições públicas eficientes. Segundo Carter (2014), o uso de tecnologias da informação, como portais de dados abertos, é uma estratégia adotada em países como o Reino Unido e os Estados Unidos, que

permitem o acompanhamento detalhado dos gastos públicos por meio de plataformas digitais. Essas ferramentas não apenas aumentam a visibilidade das ações governamentais, mas também promovem maior eficiência na administração dos contratos públicos, ao facilitar a fiscalização por parte dos cidadãos e dos órgãos de controle.

Nos Estados Unidos, a transparência é amplamente reconhecida como uma das mais avançadas no cenário global, devido à adoção de mecanismos robustos que visam garantir a *accountability* e a eficiência na gestão pública. Instrumentos como o USAspending.gov, uma plataforma que permite o acompanhamento detalhado das despesas governamentais, são exemplos de como a tecnologia pode promover a transparência e facilitar o controle social (Carter, 2014). Além disso, a Lei de Liberdade de Informação (FOIA - *Freedom of Information Act*), promulgada em 1966, garante que qualquer cidadão possa solicitar informações sobre ações governamentais, reforçando a participação cidadã e o controle das atividades públicas (Filgueiras, 2011). Segundo Matias-Pereira (2018), a transparência nos Estados Unidos vai além da simples divulgação de informações, exigindo que os dados sejam acessíveis e compreensíveis, promovendo uma administração pública aberta e orientada à eficiência e à *accountability*.

2.5 Estudos comparativos em contratos públicos e Impacto das Boas Práticas Internacionais

Os estudos comparativos fornecem uma base crítica para compreender as práticas de contratação pública em diferentes contextos, permitindo uma análise das vantagens e desvantagens de cada sistema. Segundo Arrowsmith et al. (2010), os sistemas de contratação pública variam significativamente em termos de estrutura legal, política e práticas institucionais, refletindo o grau de transparência e os mecanismos de controle adotados por cada país. Esses estudos são especialmente úteis para países em desenvolvimento, como o Brasil, que buscam modernizar sua legislação e adotar práticas mais eficientes e transparentes.

Ao comparar sistemas de diferentes países, é possível identificar práticas de sucesso na área de contratos públicos, como a utilização de auditorias independentes, plataformas digitais de monitoramento e o fortalecimento de órgãos de controle. Um exemplo é o *Federal Acquisition Regulation* (FAR) dos Estados Unidos, que é

reconhecido por sua clara definição de procedimentos, permitindo uma maior *accountability* no processo de contratação pública (Thai, 2009).

Os estudos comparativos entre esses países mostram que a eficiência na gestão de contratos públicos está diretamente relacionada à capacidade de monitorar e corrigir eventuais desvios ao longo da execução contratual. No caso dos Estados Unidos, o uso de plataformas digitais, como o USAspending.gov, garante maior transparência e controle por parte dos cidadãos e órgãos de controle, algo que a Lei nº 14.133/2021 busca implementar no Brasil por meio do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) (Carter, 2014).

No contexto brasileiro, a Lei nº 14.133/2021 representa um avanço na modernização das licitações e contratos administrativos, trazendo o país mais próximo das melhores práticas internacionais. No entanto, como apontam Valle, Transmontano e Gómez (2023), o Brasil ainda enfrenta desafios relacionados à implementação e fiscalização dessas novas diretrizes.

Os resultados dos estudos comparativos influenciam diretamente as reformas legais e regulatórias no Brasil, ao oferecer subsídios para o aperfeiçoamento da legislação e das práticas de gestão de contratos públicos. De acordo com Arrowsmith et al. (2010), a análise comparativa de diferentes países permite a identificação de práticas inovadoras que podem ser adaptadas ao contexto brasileiro, promovendo maior transparência e eficiência nos processos de contratação. A adoção de práticas internacionais, como a gestão de contratos com base em indicadores de desempenho e a implementação de tecnologias digitais, contribui para que o Brasil melhore sua capacidade de fiscalizar e monitorar a execução de contratos públicos de forma mais rigorosa e eficiente.

A implementação de boas práticas internacionais na administração pública tem potencial para promover avanços significativos na governança e na fiscalização de contratos, especialmente em países em desenvolvimento, como o Brasil. A experiência dos Estados Unidos, amplamente reconhecida por sua robusta estrutura de governança de contratos, oferece um exemplo relevante. O *Federal Acquisition Regulation* (FAR) estabelece normas claras e abrangentes para a contratação pública, regulamentando desde o processo de seleção até o acompanhamento e a auditoria contínua dos contratos. Além disso, a utilização de plataformas como o SAM.gov centraliza informações sobre contratos federais, permitindo acesso público e

facilitando o controle social. Esse modelo fortalece a transparência e promove *accountability*, servindo como um exemplo de referência para países que buscam aprimorar seus próprios processos de contratação (Thai, 2009).

No Brasil, a promulgação da Lei nº 14.133/2021 marca um importante passo na direção da modernização e transparência das licitações e contratos administrativos. A nova legislação visa alinhar-se às práticas internacionais de governança, incluindo a introdução de mecanismos de controle e transparência mais rigorosos. A partir das práticas norte-americanas, o Brasil pode adotar sistemas que incentivem a fiscalização contínua e promovam o acesso aberto aos dados de contratos. A implementação de portais de transparência robustos, inspirados na experiência dos Estados Unidos, é fundamental para viabilizar um acompanhamento mais rigoroso dos contratos e para fortalecer o controle social e institucional no Brasil (Valle; Transmontano; Gómez, 2023).

Assim, a adaptação das práticas de governança de contratos norte-americanas ao contexto brasileiro apresenta um potencial significativo para o fortalecimento da administração pública nacional. A integração de práticas como a auditoria contínua, a publicação de dados abertos e o fortalecimento da fiscalização são elementos que podem contribuir para uma gestão mais eficiente e transparente, alinhada aos princípios da legalidade e eficiência, promovendo um ambiente mais confiável e ético na administração pública brasileira.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos previstos para alcançar os objetivos desta pesquisa. Tem início com a classificação da pesquisa, apontando aspectos da abordagem qualitativa, uma descrição do objeto de estudo e os critérios de escolha dos países analisados. Em seguida é apresentado os procedimentos de análise que foram aplicados para execução do estudo. O tópico seguinte aborda as limitações de pesquisa, seguido das considerações éticas.

A metodologia deste estudo foi meticulosamente elaborada para examinar a governança e a transparência em contratos administrativos, com foco na comparação entre o Brasil e os Estados Unidos. A pesquisa emprega uma abordagem qualitativa, devidamente justificada pela complexidade do tema e a necessidade de uma compreensão aprofundada das práticas administrativas. Gil (2019) destaca a importância de entender a realidade social a partir da perspectiva dos indivíduos envolvidos, o que reforça a escolha dessa abordagem.

O método comparativo foi selecionado para identificar semelhanças e diferenças entre os dois países, proporcionando insights valiosos para o contexto brasileiro. Arrowsmith et al. (2010) salientam que "o método comparativo permite uma avaliação crítica de diferentes práticas administrativas", o que sublinha a pertinência deste método. Nesse sentido, a adoção do direito comparado como estratégia metodológica revela-se especialmente pertinente para a presente pesquisa, uma vez que permite a produção de conhecimento novo a partir da análise sistemática de diferentes ordenamentos jurídicos.

Conforme destaca Ovídio (1984), com base na análise desenvolvida por Marc Ancel, a cientificidade do direito comparado está diretamente relacionada tanto à dimensão geográfica da investigação quanto ao emprego sistemático do método comparativo, elementos que possibilitam a construção de um conjunto de conhecimentos organizados de forma coerente e sistemática, característica essencial das ciências. Assim, ao comparar os marcos normativos e as práticas institucionais adotadas no Brasil e nos Estados Unidos no âmbito da governança e da transparência nas contratações públicas, esta dissertação utiliza o método comparativo não apenas como técnica descritiva, mas como instrumento analítico capaz de evidenciar convergências, divergências e potencialidades de aperfeiçoamento do modelo brasileiro, reforçando o rigor metodológico e a validade científica da pesquisa.

Durante a fase de planejamento, o referencial teórico desempenhou um papel crucial, orientando a definição dos objetivos e métodos da pesquisa. Foi realizado um levantamento preliminar da literatura sobre governança e contratos administrativos, identificando as principais fontes documentais que formariam a base teórica do estudo. Autores como Bardin (2011) e Matias-Pereira (2018) foram fundamentais para guiar esta etapa, oferecendo um suporte teórico robusto para a análise. A coleta de informações foi organizada em fases, abrangendo desde portais de transparência até relatórios de auditoria.

Na coleta de dados, foram utilizados portais de transparência como o USAspending.gov, que fornece informações sobre contratos federais nos Estados Unidos, e o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), que disponibiliza dados sobre contratações públicas no Brasil. Esses portais foram escolhidos por oferecerem acesso a informações relevantes sobre a transparência e a eficiência nas contratações. Complementando essa etapa, foram analisados relatórios de auditoria do Government Accountability Office (GAO) nos Estados Unidos e do Tribunal de Contas da União (TCU) no Brasil, essenciais para compreender como os contratos são monitorados e fiscalizados (Matias-Pereira, 2018).

Os documentos analisados incluíram legislações, normativas, manuais técnicos e artigos acadêmicos, com apoio de bases de dados acadêmicas como Scielo e CAPES para enriquecer a análise. Essa etapa foi conduzida de maneira metódica, assegurando a abrangência e confiabilidade das informações obtidas.

Na análise de conteúdo, foi seguida a metodologia de Bardin (2011), estruturada em três fases. A pré-análise envolveu a organização e categorização dos documentos, com classificação por tipo e definição das unidades de análise. Na exploração do material, os dados foram examinados criticamente para identificar padrões e práticas recorrentes relacionadas à governança e transparência em contratos públicos. Por fim, no tratamento dos resultados, os dados foram interpretados à luz dos objetivos da pesquisa, buscando recomendações adaptáveis ao contexto brasileiro, em consonância com a Lei nº 14.133/2021 (Bardin, 2011).

A estrutura dos capítulos do estudo foi desenvolvida para garantir uma análise abrangente e fundamentada. O capítulo introdutório contextualiza o tema, apresenta o problema de pesquisa e justifica o estudo (Gil, 2019). O capítulo de referencial teórico discute conceitos-chave e teorias relevantes, baseando-se em

autores como Matias-Pereira (2018). A metodologia é descrita detalhadamente, justificando a escolha da abordagem e métodos, e abordando aspectos éticos observados, como o respeito às legislações de acesso à informação e a integridade acadêmica.

O capítulo de análise comparativa apresenta os resultados, destacando semelhanças e diferenças nas práticas de governança entre os países (Arrowsmith et al., 2010). Por fim, as considerações finais resumem os principais achados e propõem melhorias nas práticas de governança e transparência no Brasil.

Durante todo o processo, foram seguidos princípios éticos fundamentais, garantindo a integridade do estudo e o respeito aos direitos relacionados ao uso de informações públicas. Os dados disponíveis em plataformas de transparência foram utilizados, assegurando conformidade com legislações de acesso à informação.

Além disso, a confidencialidade de dados sensíveis foi respeitada, tratando qualquer informação sujeita a restrições de uso de acordo com as normas éticas vigentes, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil. Em síntese, a metodologia foi desenvolvida para permitir uma análise abrangente das práticas de governança nos Estados Unidos e sua aplicabilidade ao contexto brasileiro, contribuindo para a discussão sobre a governança pública no Brasil e propondo melhorias na gestão de contratos administrativos.

3.1 Classificação da Pesquisa

A metodologia adotada neste estudo possui uma abordagem qualitativa e adota o método comparativo para análise das práticas de governança aplicadas na gestão de contratos administrativos entre o Brasil e Estados Unidos da América.

Na pesquisa qualitativa os resultados são apresentados mediante descrições verbais, e possuem um enfoque interpretativista, em que o mundo e a sociedade devem ser entendidos segundo a perspectiva daqueles que o vivenciam, o que implica considerar que o objeto de pesquisa é construído socialmente (Gil, 2019, p. 62). A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pela natureza complexa e multidimensional do tema de governança, que requer uma análise detalhada das práticas e legislações de diferentes países. Esta análise permite captar e entender as nuances e os contextos culturais e administrativos específicos de cada país, algo que uma abordagem quantitativa não poderia captar com profundidade.

Esta pesquisa utilizou o método comparativo como principal, utilizado para identificar semelhanças e diferenças entre os sistemas de governança aplicados em contratos públicos no Brasil e nos Estados Unidos. De acordo com Arrowsmith et al. (2010), o método comparativo permite uma avaliação crítica de diferentes práticas administrativas, permitindo que se extraíam lições que possam ser aplicadas ao contexto brasileiro. A análise comparada foi realizada por meio de estudo documental, avaliando legislações, normativas, manuais técnicos e relatórios de auditoria de cada país.

3.2 Etapas da Pesquisa

A primeira fase consiste no planejamento da pesquisa, que envolve a definição clara dos objetivos e da metodologia a ser adotada. Nessa etapa foi realizado um levantamento preliminar da literatura e das principais práticas de governança com foco em contratos administrativos e contratos de serviço. Foram identificadas as fontes documentais e bibliográficas que forneceram o embasamento teórico para o estudo, incluindo livros, artigos científicos, legislações e relatórios de auditoria. Após isso, foi definida a amostra documental, que inclui normas, leis e relatórios de órgãos de controle dos países selecionados Estados Unidos e do Brasil. Nessa fase, também foram estabelecidos os critérios de seleção das informações a serem analisadas e a delimitação dos países que comporão o estudo comparativo.

A segunda fase da pesquisa foi composta pela coleta de dados, com o levantamento de documentos, relatórios, legislações e demais informações que serviram de base para o estudo comparativo. Essa etapa envolveu a busca de dados em portais de transparência, como o USAspending.gov, além de fontes institucionais dos Estados Unidos e Brasil. Também foram coletados relatórios de auditoria emitidos por órgãos como o *Government Accountability Office* (GAO) nos Estados Unidos, além de documentos provenientes de órgãos brasileiros como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU). A pesquisa bibliográfica foi complementada com a leitura de livros e artigos acadêmicos que abordam os temas de transparência, governança pública e gestão de contratos. A coleta de dados foi conduzida de forma sistemática, visando garantir a abrangência e a confiabilidade das informações obtidas.

Após a coleta de dados, foi realizada a análise de conteúdo, conforme descrito na metodologia proposta por Bardin (2011). Essa etapa envolverá três fases principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e inferências. Na fase de pré-análise, os documentos foram classificados e organizados, e as unidades de análise (temas ou categorias) foram definidas. Durante a exploração do material, os documentos e dados coletados foram examinados criticamente, identificando-se padrões, temas e práticas recorrentes relacionadas à governança e transparência em contratos públicos. Por fim, no tratamento dos resultados e inferências, os dados foram interpretados à luz dos objetivos da pesquisa, buscando-se extrair as boas práticas internacionais que possam ser adaptadas ao contexto brasileiro, conforme a Lei nº 14.133/2021. Nessa fase, também foi aplicada a triangulação de dados para garantir maior confiabilidade e reduzir a subjetividade da análise.

A última fase da pesquisa consistiu na elaboração das conclusões e propostas de recomendações. Com base na análise comparativa, foram identificadas as práticas de governança e transparência adotadas nos Estados Unidos que podem contribuir para o aprimoramento da gestão e fiscalização de contratos administrativos no Brasil. Esta análise viabilizou a elaboração de recomendações específicas para a adaptação dessas práticas ao sistema brasileiro. A fase final incluiu, também, a redação do relatório técnico conclusivo, tendo como finalidade apresentar um conjunto de recomendações técnicas e operacionais que possam contribuir para aprimorar os mecanismos de controle, a eficiência na execução contratual e o uso estratégico das plataformas digitais.

A figura abaixo demonstra de forma clara as etapas do procedimento metodológico conforme explicitado neste tópico:

Quadro 1 – Etapas da Pesquisa

FASE 1 – Planejamento da Pesquisa
FASE 2 – Coleta de Dados
FASE 3 – Análise de Conteúdo
• Pré Análise
• Exploração de material
• Tratamento dos Resultados e Inferências
FASE 4 – Elaboração de conclusões e propostas de recomendação

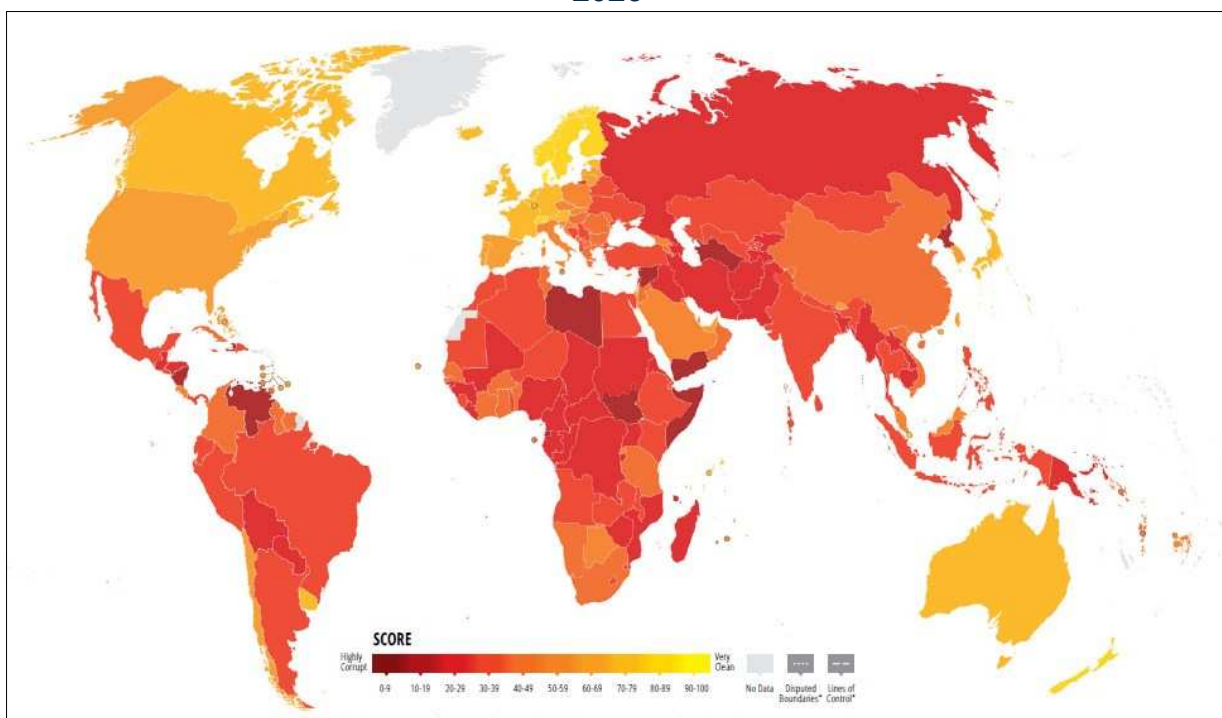
Fonte: Bardin (2011)

3.3 Seleção do país

A seleção do país estudado nesta pesquisa baseou-se no Índice de Percepção da Corrupção (IPC) de 2023, publicado pela *Transparency International*. Esse índice avalia 180 países e territórios em relação aos níveis percebidos de corrupção no setor público, aplicando uma escala de 0 a 100, em que 100 representa uma condição de extrema integridade e 0 indica alta corrupção. Para a seleção, foram considerados critérios específicos: índices de transparência, eficácia dos portais de transparência, e a robustez dos sistemas de auditoria e fiscalização, elementos que poderiam servir de inspiração ou de base comparativa com o modelo brasileiro.

A Figura 1 demonstra a distribuição dos países no mundo de acordo com o IPC-2023, representando nas cores mais claras em amarelo os países com menores índices de percepção da corrupção.

Figura 1 – Distribuição geográfica do Índice de Percepção da Corrupção em 2023



Fonte: Transparency International (2023)

A adoção desses critérios teve o propósito de viabilizar um estudo comparativo enriquecedor, levando em consideração as limitações enfrentadas na pesquisa. Após uma análise minuciosa considerando as nações com melhores posições no IPC, foi realizada uma investigação para identificar a adoção de práticas

de transparência e governança em fontes oficiais dos países e em artigos acadêmicos sobre o tema.

Esse processo resultou em uma análise preliminar de 10 nações que atendem aos critérios estabelecidos para seleção prévia das nações a serem consideradas no estudo, conforme tabela a seguir, a qual consta o nome do país pré-selecionado, o sistema de governança e fiscalização utilizado pela nação, *link* do endereço eletrônico para acesso ao portal de transparência disponível para o público, a posição no ranking de transparência 2023 de acordo com o IPC, e por fim as considerações acerca do País com informações complementares e relevantes para facilitar a análise das informações.

Quadro 2 – Seleção prévia de países para o estudo de caso

País	Sistema de Governança e Fiscalização	Portal de Transparência	Posição no Ranking de Transparência (2023)	Considerações
Alemanha	Bundesrechnungshof (Suprema Autoridade de Contas)	govdata.de	9º	Sistema descentralizado com forte presença federal no controle de contratos.
Austrália	Auditoria pelo Australian National Audit Office (ANAO)	transparency.gov.au	13º	Enfoque na accountability e acesso facilitado a dados públicos.
Brasil	Tribunal de Contas da União (TCU) e Controladoria-Geral da União (CGU)	transparencia.gov.br	94º	Em processo de aprimoramento, com a Lei nº 14.133/2021 voltada para transparência.
Canadá	Auditoria pelo Office of the Auditor General	open.canada.ca	14º	Controle público robusto com auditorias regulares e foco na transparência.
Estados Unidos	Federal Acquisition Regulation (FAR) e auditorias pelo GAO	SAM.gov	24º	Modelo avançado de governança de contratos e auditorias contínuas.
França	Controladoria Geral das Finanças e Tribunal de Contas	data.gouv.fr	22º	Transparência com sistema de auditoria

				centralizado e portal de dados.
Finlândia	Auditoria e controle pelo Ministério da Administração	avoindata.fi	2º	Sistema altamente transparente e colaborativo de governança pública.
Noruega	Auditoria pelo Office of the Auditor General (OAG)	data.norge.no	6º	Governança eficiente e dados abertos para controle público.
Nova Zelândia	Controller and Auditor-General	data.govt.nz	3º	Foco em transparência com dados abertos e accountability.
Suécia	Auditoria pelo Swedish National Audit Office (SNAO)	opnadata.se	5º	Práticas de auditoria contínua e transparência avançada em contratos.

Fonte: Autoria Própria (2024)

Considerando os critérios analisados na tabela acima, o país selecionado para o estudo de caso foi os Estados Unidos, com base em sua sólida reputação e reconhecimento internacional nas áreas de governança pública, auditoria e transparência. Apesar de haver outros países com sistemas de governança bem desenvolvidos e melhor posicionamento no ranking de transparência, há limitações para a pesquisa, como barreiras linguística e disponibilidade de materiais acadêmicos.

A escolha do Brasil e dos Estados Unidos da América (EUA) para este estudo comparativo não é arbitrária, mas sim metodologicamente fundamentada na busca por paralelos estruturais e desafios de governança pública. A pertinência da comparação reside no fato de ambos os países compartilharem características que impõem complexidades singulares à gestão e fiscalização de contratos administrativos, especialmente no que tange à transparência e à governança.

Em primeiro lugar, destaca-se a similaridade em relação às dimensões continentais e à estrutura governamental. Tanto o Brasil quanto os EUA são Repúblicas Federativas Presidencialistas, um traço comum que determina a divisão de competências entre o governo central e diversas unidades subnacionais (estados, em ambos os casos). Essa estrutura federal, que distribui o poder e a responsabilidade administrativa por vastos territórios, implica um desafio comum na harmonização de

normas e na garantia de uniformidade de práticas de transparência, como a publicação de dados em portais de acesso à informação, essenciais para a temática desta pesquisa.

Além disso, ambos os sistemas adotam a clássica separação e equilíbrio entre os Três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), funcionando sob o princípio de *checks and balances* (freios e contrapesos). Essa arquitetura constitucional estabelece a figura de um Tribunal Supremo como guardião da Constituição e da ordem jurídica, garantindo a estabilidade e a fiscalização necessárias para a aplicação de leis complexas, como as de contratações públicas.

Apesar das diferenças linguísticas e culturais, a proximidade se manifesta em importantes traços históricos compartilhados, como o passado colonial e escravagista. No campo do Direito e da Administração, o modelo estadunidense tem exercido influência sobre o arcabouço legal brasileiro ao longo da história, tornando a análise comparada um exercício fértil para identificar boas práticas passíveis de adaptação ou servir como referência para o aprimoramento da Lei nº 14.133/2021 no Brasil.

Portanto, a comparação entre Brasil e EUA é justificada por sua base em similaridades estruturais e desafios homólogos de grande escala, permitindo uma análise aprofundada de como diferentes sistemas jurídicos lidam com a governança e a transparência em contratos administrativos federais.

Os Estados Unidos é uma referência global no desenvolvimento de sistemas de contratação pública que incorporam ferramentas avançadas de auditoria contínua, gestão de riscos e mecanismos de controle social, aspectos fundamentais para assegurar a eficiência, transparência e *accountability* nas contratações públicas. A análise dessas práticas possibilitará comparações críticas com o contexto brasileiro e a adaptação de soluções eficazes para o aprimoramento da gestão pública no Brasil.

O Banco Mundial divulga anualmente um relatório *Worldwide Governance Indicators* (WGI). O WGI são indicadores de governança compostos baseados em mais de 30 fontes de dados subjacentes. Estas fontes são combinadas para criar os seis indicadores agregados usando uma metodologia estatística conhecida como *Unobserved Components Model* (UCM). Os indicadores considerados no WGI são: participação e liberdade de expressão, estabilidade política e ausência de violência/terrorismo, eficácia do governo, qualidade de regulamentação, estado de direito e controle da corrupção. Com base nestes indicadores foi extraído um

comparativo entre Brasil e Estados Unidos, demonstrando o índice de cada país entre 0 e 100, para os anos de 2018 e 2023, conforme ilustrado na figura 2.

Quadro 3 – Índice WGI Brasil x EUA



Fonte: Banco Mundial (2023)

Além das informações acima, a escolha dos Estados Unidos como país de referência para a comparação com o Brasil nos processos de governança voltados para a gestão e fiscalização de contratos administrativos, foram considerados vários fatores que evidenciam o alinhamento desse sistema com as melhores práticas internacionais em transparência e *accountability*. Os Estados Unidos possuem um dos sistemas mais desenvolvidos de governança pública, especialmente no que tange à administração de contratos públicos.

O *Federal Acquisition Regulation* (FAR) é um dos mais abrangentes sistemas de regulamentação de contratações públicas do mundo. Ele estabelece procedimentos claros para todas as fases do processo de aquisição, desde a licitação

até a execução dos contratos, garantindo a transparência e eficiência das contratações governamentais (Thai, 2009). Além disso, o uso do portal USAspending.gov permite que qualquer cidadão acompanhe em tempo real os contratos firmados pelo governo, contribuindo para a transparência e o controle social. A *Government Accountability Office* (GAO), órgão de auditoria independente, desempenha um papel essencial na fiscalização das ações governamentais, realizando auditorias contínuas e emitindo relatórios que avaliam a eficácia dos contratos e a boa utilização dos recursos públicos (Carter, 2014).

Essas características tornam o sistema de governança de contratos dos Estados Unidos uma referência relevante para o Brasil, que busca modernizar e aprimorar as práticas de licitação e contratos no setor público brasileiro. De acordo com Valle, Transmontano e Gómez (2023), o Brasil tem buscado se aproximar das melhores práticas internacionais em governança de contratos, conforme estabelecido pela Lei nº 14.133/2021, e os sistemas adotados pelos Estados Unidos fornecem exemplos claros de como a implementação de auditorias contínuas, gestão de riscos e controle social pode ser adaptada e aplicada ao sistema brasileiro de contratação pública. Essa comparação permite identificar como modelos concretos de transparência e *accountability* podem ser integrados de forma mais eficaz à gestão pública no Brasil, com o objetivo de aprimorar o controle e a fiscalização dos contratos administrativos.

3.4 Procedimentos de análise

A análise de conteúdo foi estruturada em três fases, conforme a proposta de Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e inferência. Na fase de pré-análise, foi feita a organização e categorização dos documentos e dados coletados, selecionando o material mais relevante para o estudo. Nesta etapa, os documentos foram agrupados por tipos, como legislações, normativas, relatórios de auditoria e artigos acadêmicos, garantindo que todo o conteúdo pertinente ao tema da pesquisa seja analisado de forma sistemática. Esse processo também inclui a formulação de hipóteses e a definição das unidades de análise, como frases, parágrafos ou palavras-chave, utilizados nas etapas seguintes.

Na fase de exploração do material, foi realizada a codificação dos dados, onde os documentos foram examinados com o objetivo de identificar os temas e padrões

relacionados às boas práticas de governança e transparência. Nessa etapa, foi feita uma leitura minuciosa dos textos, buscando-se identificar as práticas recorrentes e os desafios que possam ser observados em cada país estudado.

No quadro abaixo consta a relação dos dados utilizados como base inicial para elaboração da pesquisa.

Quadro 4 – Fontes de dados para análise

Fonte de Dados	Descrição	País
Lei 14.133/2021	Lei de Licitações e Contratos Administrativos.	Brasil
Instrução Normativa SEGES/MPDG nº 05/2027	Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.	Brasil
Portal da Transparência	Sítio do Governo Federal que disponibiliza informações sobre a gestão pública e o uso do dinheiro público.	Brasil
Portal Nacional de Contratações Públicas - PNCP	Sítio eletrônico oficial destinado à divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos pela Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.	Brasil
Controladoria Geral da União - CGU	Órgão do governo federal que atua na defesa do patrimônio público e na promoção da transparência na gestão	Brasil
Tribunal de Contas da União - TCU	Auxilia o Congresso Nacional, sendo responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas.	Brasil
Bibliotecas e bases acadêmicas	Scielo, CAPES e Ministério do Planejamento	Estados Unidos
Federal Acquisition Regulation - FAR	Regulamenta as aquisições públicas federais nos EUA, abordando aspectos como conformidade e controle	Estados Unidos
Government Accountability Office - GAO	Publica auditorias e relatórios sobre contratos federais, transparência e eficiência na governança pública	Estados Unidos
System for Award Management	Plataforma que reúne informações sobre contratos, licitações e aquisições públicas nos EUA.	Estados Unidos
U.S. Office of Government Ethics - OGE	Informações sobre conformidade ética, prestação de contas e normas de conduta para servidores públicos.	Estados Unidos
Code of Federal Regulations (CFR)	Compilação de normas regulamentares aplicáveis, incluindo contratos e governança pública.	Estados Unidos

Transparency International	Relatórios e análises sobre transparência, percepção de corrupção e accountability em diversos países.	Pesquis a Global
Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OECD	Publica estudos sobre práticas de governança pública e auditoria nos países membros.	Pesquis a Global

Fonte: Autoria Própria (2024)

Para definição das categorias de análise foram considerados os principais conceitos teóricos que fundamentam a governança apontados por Matias-Pereira (2018), que são: Conformidade, Maturidade Legal, Prestação Responsável de Contas, Relações Éticas e Transparência. Além destas, foi considerada a categoria “Maturidade Legal” inspirada no WGI em complemento às categorias citadas anteriormente, passando a ser considerados na análise um total de 5 categorias. Para fins de padronização da nomenclatura, a categoria denominada por Matias-Pereira como “Prestação Responsável de Contas”, foi considerada no trabalho pelo termo “accountability”. O quadro abaixo descreve como cada categoria de análise foi “traduzida” em elementos observáveis ou mensuráveis.

Quadro 5 – Categorias de análise

	Accountability	Foco nos mecanismos de accountability, como relatórios de desempenho e auditorias periódicas, bem como na resposta dos gestores às demandas dos órgãos de controle.
	Conformidade	Cumprimento das normas legais e regulamentações aplicáveis, auditorias e mecanismos de controle interno e externo.
	Maturidade legal	Análise dos dispositivos legais em vigor, sua aplicabilidade prática e a evolução histórica das normas que regem os contratos públicos em cada país.

	Relações Éticas	Análise da existência de códigos de ética para gestores de contratos, mecanismos para prevenir conflitos de interesse e práticas de ética nas relações contratuais.
	Transparência	Análise do nível de publicidade das informações contratuais, como relatórios de auditoria disponíveis ao público, portais de transparência e a clareza dos processos de contratação.

Fonte: Autoria Própria (2024)

Essa etapa de análise visa transformar o conteúdo bruto em dados quantificáveis ou organizados em categorias interpretativas, de acordo com as diretrizes da análise.

Por fim, na fase de tratamento dos resultados e inferência, foi realizada a interpretação dos dados codificados, com o objetivo de propor recomendações de melhorias para o contexto brasileiro. O tratamento dos dados permitiu identificar, de forma crítica, quais práticas de governança adotadas pelos EUA podem ser aplicadas no Brasil, levando em consideração a especificidade da administração pública brasileira. A partir dessas inferências, foi possível desenvolver conclusões e aprimoramentos para aperfeiçoar a gestão e fiscalização de contratos administrativos no Brasil, conforme as diretrizes da Lei nº 14.133/2021.

Essa metodologia permitiu que o estudo fosse conduzido de maneira rigorosa e embasada, possibilitando uma visão clara e estruturada sobre como os países analisados abordam a governança de contratos públicos e como o Brasil pode aprimorar suas práticas a partir dessa análise comparativa.

3.5 Limitações da Pesquisa

A pesquisa está sujeita a algumas limitações, que precisam ser cuidadosamente consideradas ao longo do desenvolvimento do estudo. Uma das principais dificuldades enfrentadas se dá pelo acesso a informações detalhadas sobre as práticas de governança e fiscalização de contratos públicos nos EUA. Embora existam plataformas e portais de transparência, como o SAM.gov e USAspending.gov,

o nível de detalhamento e a facilidade de acesso a informações sobre auditorias e gestão de riscos podem variar. Além disso, alguns documentos e relatórios governamentais podem estar sujeitos a restrições de acesso, limitando a profundidade da análise comparativa.

Outro desafio significativo é a natureza qualitativa da pesquisa, que traz consigo um nível elevado de subjetividade na interpretação dos dados. A análise qualitativa, por ser baseada em interpretações de textos e documentos, pode levar a variações na forma como os resultados são compreendidos, especialmente quando se trata de comparar sistemas administrativos com diferentes estruturas políticas e jurídicas. Para mitigar essa limitação, foi adotada a técnica de triangulação de dados, conforme proposta por Creswell (2014), que envolve a combinação de diferentes fontes de dados (documentos legislativos, relatórios de auditoria e artigos científicos) para aumentar a confiabilidade dos resultados e reduzir vieses interpretativos.

Além disso, outra limitação está relacionada à adaptação das práticas internacionais ao contexto brasileiro. Embora os sistemas de governança de contratos públicos dos Estados Unidos sejam amplamente reconhecidos por sua eficiência e transparência, é possível que alguns aspectos não sejam facilmente aplicáveis à realidade brasileira, devido às diferenças culturais, jurídicas e administrativas. Assim, a pesquisa terá como foco a identificação de práticas que possam ser adaptadas de forma realista ao sistema brasileiro, mas reconhece que nem todas as soluções propostas poderão ser implementadas de maneira direta.

Em resumo, as limitações da pesquisa incluem o acesso restrito a informações específicas, a subjetividade inerente à análise qualitativa e a dificuldade de adaptação das práticas internacionais ao contexto brasileiro. No entanto, essas limitações foram minimizadas por meio de estratégias metodológicas rigorosas, como a triangulação de dados, e pela busca de soluções que sejam viáveis e adaptáveis à realidade do Brasil.

3.6 Considerações Éticas

A realização desta pesquisa exige a observância rigorosa de princípios éticos fundamentais, garantindo a integridade do estudo e o respeito aos direitos e normas relacionados ao uso de informações públicas. Embora a pesquisa não envolva diretamente sujeitos humanos, há importantes aspectos éticos que devem ser

considerados, sobretudo no que se refere ao uso de dados públicos, ao respeito à confidencialidade de determinadas informações e à integridade acadêmica.

A pesquisa utilizará dados disponíveis em plataformas de transparência, como o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) no Brasil, o USAspending.gov nos Estados Unidos, além de relatórios de órgãos de auditoria e controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU). Por serem dados de acesso público, é essencial que seu uso seja feito de maneira ética, conforme previsto nas legislações de acesso à informação vigentes em cada país. Foram tomados os devidos cuidados para assegurar que os dados sejam tratados de forma responsável, sem manipulação ou deturpação, respeitando a finalidade para a qual foram disponibilizados.

Adicionalmente, é possível que alguns documentos analisados contenham informações sujeitas a alguma forma de confidencialidade ou restrição de uso, especialmente no que diz respeito a contratos administrativos com cláusulas sensíveis ou sigilosas. Em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil e legislações de privacidade aplicáveis nos países selecionados, a pesquisa se compromete a tratar adequadamente qualquer dado pessoal ou confidencial, garantindo que não haja violação da privacidade ou uso indevido de tais informações.

A integridade acadêmica também é um ponto central desta pesquisa. Todo o material coletado foi devidamente referenciado, respeitando os direitos autorais e intelectuais dos autores originais, conforme as normas da ABNT. A pesquisa se compromete a evitar qualquer forma de plágio, garantindo que o trabalho seja original e que as interpretações e conclusões sejam baseadas em análise crítica e rigorosa dos dados. Os resultados foram apresentados de forma fiel, sem enviesamento ou manipulação para atender a resultados esperados.

Como o tema central da pesquisa trata da transparência e da *accountability* na administração pública, a própria condução do estudo seguiu esses princípios, adotando uma postura de transparência em todas as etapas. Os resultados se apresentam de maneira clara e acessível, contribuindo para o debate sobre a transparência governamental e para a melhoria das práticas de gestão de contratos públicos no Brasil. A pesquisa visa não apenas gerar conhecimento acadêmico, mas também fornecer subsídios práticos que possam ser utilizados por instituições públicas e pela sociedade em geral.

Por fim, ainda que esta pesquisa não exija submissão a um comitê de ética em pesquisa, por não envolver seres humanos, ela segue os mais altos padrões éticos aceitos internacionalmente, garantindo a conformidade com as diretrizes de pesquisa científica. Isso inclui o uso responsável das informações, a preservação da integridade dos resultados e o compromisso com a divulgação aberta e honesta dos achados do estudo, sempre com o objetivo de contribuir positivamente para o aprimoramento da governança pública e a fiscalização de contratos administrativos.

3.7 Resultados

Como resultado deste estudo foi possível obter uma análise detalhada de práticas de governança e transparência nos contratos administrativos adotadas nos Estados Unidos, identificando aspectos específicos que possam ser adaptados ao contexto brasileiro. A comparação com o sistema norte-americano visa proporcionar insights para a implementação de mecanismos de fiscalização e auditoria mais robustos e transparentes, alinhados com as diretrizes da Lei nº 14.133/2021. Assim, a presente pesquisa pretende fornecer subsídios práticos e teóricos que contribuam para o fortalecimento da governança pública no Brasil, promovendo maior eficiência e *accountability* nos processos de contratação pública.

Estes resultados foram consolidados no Produto Técnico / Tecnológico (PTT), em formato de um Relatório Técnico Conclusivo, alinhado às diretrizes do Programa de Mestrado. O relatório abordará, de maneira sistemática e concisa, os pontos que demonstram potencial de aperfeiçoamento na legislação brasileira voltados para a governança aplicada à gestão e fiscalização de contratos, especialmente no que tange à aplicação dos princípios de eficiência, transparência e *accountability*, estabelecidos pela Lei nº 14.133/2021.

Em termos práticos, o PTT se apresenta como uma proposta de regulamentação normativa, com recomendações específicas para a implementação de mecanismos mais eficazes de governança, a exemplo de auditoria, controle social e gestão de riscos em contratos administrativos, baseando-se na comparação entre Brasil e Estados Unidos. Além disso, o relatório poderá apresentar sugestões para aprimorar a capacitação de servidores públicos e fortalecer o uso de ferramentas tecnológicas na fiscalização para um alinhamento mais robusto entre as práticas brasileiras e as internacionais.

Espera-se também que as recomendações propostas possam servir como um guia para gestores e formuladores de políticas públicas no Brasil, visando a criação de ferramentas e diretrizes para a gestão de contratos que reflitam as melhores práticas internacionais. Em última análise, o estudo busca promover um ambiente de administração pública mais transparente e confiável, onde os recursos públicos sejam utilizados de forma ética e eficiente, incentivando um modelo de gestão de contratos que possa beneficiar diretamente a sociedade.

4 ANÁLISE SITUACIONAL

Este capítulo aborda a contextualização histórica da administração pública no Brasil e nos Estados Unidos, em seguida apresenta o levantamento de dados realizado por meio de documentos, relatórios, legislações e demais informações públicas, os quais foram analisadas para o tratamento e as discussões a que se propõe este trabalho.

4.1 Análise comparativa da evolução histórica da Administração Pública no Brasil e nos Estados Unidos

A evolução da administração pública no Brasil e nos Estados Unidos oferece um campo fértil para comparações, revelando tanto semelhanças quanto distinções que moldaram suas abordagens de governança. No Brasil, a transformação começou com um sistema patrimonialista, que carecia de uma clara divisão entre patrimônio público e privado, evoluindo para um modelo burocrático durante a primeira metade do século XX (Pereira, 2018). Em contraste, nos Estados Unidos, o final do século XIX foi marcado pela mudança do "*spoils system*" para um serviço público baseado no mérito, com o *Pendleton Civil Service Reform Act* de 1883 desempenhando um papel crucial (Filho, 2021).

Ambos os países enfrentaram o desafio de reformar estruturas profundamente enraizadas. Enquanto no Brasil o modelo burocrático foi estabelecido com inspiração no conceito weberiano, promovendo impessoalidade e formalismo (Costin, 2010), nos Estados Unidos, um sistema administrativo foi consolidado com ênfase na competência e na transparência (Filho, 2016). Apesar das diferenças culturais e institucionais, ambos buscaram aumentar a eficiência e a responsabilidade na administração pública, refletindo um desejo comum de modernização.

Nos Estados Unidos, as reformas, especialmente a criação da *Civil Service Commission*, garantiram que nomeações se fundamentassem no mérito, estabelecendo um controle interno rigoroso (Filho, 2016). Por outro lado, no Brasil, as reformas gerenciais de 1995, articuladas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, visaram descentralizar competências e melhorar a resposta às demandas sociais (Procopiuck, 2013). Essa descentralização buscava criar um Estado mais ágil e eficiente, capaz de gerir os recursos públicos com

responsabilidade.

Justen Filho (2016) destaca que:

[...] a criação da Civil Service Commission foi um marco na administração pública dos Estados Unidos, assegurando que as nomeações e promoções fossem baseadas na competência e não em afiliações políticas. Esse movimento implementou um sistema administrativo mais justo e eficaz, garantindo que indivíduos qualificados e comprometidos ocupassem os cargos públicos, promovendo assim uma maior transparência e eficiência na administração estatal.

Além disso, ambas as nações incorporaram princípios de legalidade e moralidade em suas estruturas jurídicas, com o intuito de alinhar práticas administrativas aos interesses da sociedade. No Brasil, a Constituição de 1988 foi um marco nesse sentido, introduzindo princípios fundamentais que passaram a reger a atuação dos agentes públicos (Matias-Pereira, 2018). Já nos Estados Unidos, a legislação evoluiu para incorporar auditorias e controles internos que garantem o uso eficaz dos recursos públicos, fortalecendo a confiança nas instituições (Pereira, 2018).

As reformas nos Estados Unidos estabeleceram um sistema que assegura transparência e eficácia na administração estatal. Justen Filho (2016) destaca a importância de um sistema que assegure a transparência e a eficiência na administração estatal. Essa abordagem assegura que os recursos públicos sejam utilizados de forma ética e eficaz, promovendo a confiança

pública nas instituições governamentais e garantindo que as práticas administrativas estejam alinhadas com os interesses sociais.

Carvalho Filho (2021) enfatiza que:

[...] a modernização das normas é fundamental para assegurar que o interesse público seja protegido, ao mesmo tempo em que se estimula a competitividade e inovação nas contratações. A nova legislação americana incorpora inovações significativas que visam aprimorar as práticas de governança e promover a transparência nas contratações públicas, garantindo um ambiente administrativo mais robusto e confiável.

Essas evoluções destacam a importância de um compromisso contínuo com a transparência e a eficiência. As experiências de ambos os países oferecem lições valiosas sobre como reformas bem estruturadas podem transformar a administração pública. As práticas estabelecidas nos EUA ao longo dos anos servem de exemplo para outras nações, destacando a importância de um compromisso contínuo com a transparência e a eficácia (Filho, 2021).

A comparação dessas trajetórias não apenas ilustra desafios históricos e inovações legislativas, mas também sugere caminhos para o aprimoramento contínuo da governança pública. A trajetória de transformação institucional nos EUA reforça a ideia de que, através de reformas bem estruturadas e baseadas em mérito, é possível alcançar um modelo de administração pública que atenda efetivamente às necessidades da sociedade e promova a confiança nas instituições governamentais.

O Brasil é uma república federativa formalmente descentralizada que pauta a prática da legalidade administrativa na União. A Constituição de 1988 descentralizou responsabilidades políticas, mas os recursos financeiros e a coordenação institucional permanecem concentrados no governo federal. Pires (2020). Limitando a execução local para políticas e contratações públicas que poderiam ser adaptadas às realidades regionais.

O oposto acontece nos Estados Unidos onde o modelo federativo é efetivamente descentralizado. Cada estado possui autonomia normativa, administrativa e orçamentária, com sistemas próprios de contratação, mérito e tecnologia, e uso independente de plataformas digitais, isso permite a inovação e responsabilidade local, mas também gera desigualdades interestaduais na capacidade administrativa.

A experiência norte-americana evidencia que apenas a existência de normas, como a Lei nº 14.133/2021 no Brasil, não é suficiente para garantir a efetividade das compras públicas. É essencial assegurar que estados e municípios tenham autonomia técnica, orçamentária e institucional para implementar políticas de contratação com qualidade. Nesse contexto, a capacitação local emerge como condição fundamental. Nos Estados Unidos, a adoção de tecnologias e práticas meritocráticas só foi possível porque os governos subnacionais possuíam capacidade técnica instalada. Já no Brasil, aproximadamente 74% dos municípios apresentam gestão fiscal vulnerável, o que compromete a aplicação eficiente das boas práticas estabelecidas em nível federal.

Além disso, o modelo brasileiro optou por uma uniformização normativa nacional, em contraste com os EUA, que permitem a adaptação das regras conforme as particularidades de cada estado. Embora o modelo único brasileiro proporcione maior segurança jurídica, ele impõe a necessidade de investimentos expressivos em

capacitação e assistência técnica, especialmente para os entes federativos menores.

Nesse sentido, algumas estratégias podem ser adotadas para fortalecer a capacidade subnacional: desenvolver centros de apoio regionais com profissionais treinados para oferecer assistência técnica, nos moldes do que já ocorre na área da saúde com os Colegiados Regionais; incentivar a experimentação local de tecnologias de *e-procurement* adaptadas às realidades estaduais e municipais; fortalecer o federalismo cooperativo por meio de consórcios públicos, que permitam economias de escala, compartilhamento de boas práticas e aprimoramento institucional; e medir o desempenho das contratações públicas em cada ente federativo, relacionando o *procurement* ao PIB local, com indicadores claros de eficiência e transparência, como já é feito nos Estados Unidos.

O comparativo entre os modelos revela que reformas exitosas exigem não apenas marcos legais robustos, mas também sistemas de suporte institucional, autonomia efetiva e capacidade técnica local. Para que o Brasil possa extrair o máximo da sua Nova Lei de Licitações, é imprescindível reconhecer que seu sucesso depende da combinação entre um mandato normativo federal e uma execução subnacional qualificada, com instrumentos locais ajustados às realidades regionais e com mecanismos de monitoramento e *accountability* federativa, para além do mero cumprimento legal. Com essa base, o terceiro capítulo numérico da dissertação ganhará maior relevância e consistência, promovendo uma conexão efetiva entre teoria, prática e o futuro da governança contratual no país.

A governança pública constitui um eixo central nas práticas administrativas contemporâneas, sendo tratada com seriedade tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos. Apesar da convergência em relação aos princípios fundamentais de integridade, eficiência e transparência, as abordagens institucionais e operacionais nos dois países apresentam diferenças relevantes quanto à estrutura, implementação e mecanismos de controle.

No contexto brasileiro, destaca-se o Relatório de Levantamento do Tribunal de Contas da União (TCU), relativo à Fiscalização 228/2017, como um marco de avaliação integrada da governança na Administração Pública Federal (APF). Esse levantamento abrangeu áreas críticas como pessoas, tecnologia da informação, contratações e resultados institucionais. A análise revelou deficiências estruturais, particularmente em liderança, estratégia organizacional e *accountability*, em grande

parte das 488 organizações avaliadas. O TCU sublinha a importância de mecanismos robustos de avaliação, direcionamento e monitoramento para assegurar a entrega efetiva de políticas públicas à sociedade.

Em paralelo, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) contribui com a reflexão sobre governança nas empresas estatais. Seu relatório enfatiza a necessidade de institucionalização de práticas como a publicação de relatórios integrados, a formulação de políticas de diversidade e a adoção de critérios transparentes para nomeação e avaliação de conselheiros. Tais medidas visam consolidar uma governança mais responsável e mitigar conflitos de interesse históricos na gestão estatal.

Nos Estados Unidos, as análises conduzidas pelo *U.S. Government Accountability Office* (GAO) oferecem uma perspectiva crítica sobre a transparência e a governança no âmbito federal. A plataforma *USAspending.gov*, junto aos *Cross-Agency Priority Goals* (CAP Goals), representa esforços para aumentar a visibilidade da gestão orçamentária. Contudo, o relatório GAO-24-106214 evidencia deficiências consideráveis na completude e consistência dos dados fornecidos pelas agências, com destaque para 49 instituições que não reportaram adequadamente suas despesas, incluindo mais de cinco bilhões de dólares não registrados de forma satisfatória.

A crítica se estende ao *Office of Management and Budget* (OMB), cuja atuação, segundo os relatórios GAO-23-106354 e GAO-24-106214, tem sido insuficiente para garantir o cumprimento das exigências da *GPRA Modernization Act* de 2010. A ausência de designações consistentes dos CAP Goals e a não publicação de relatórios trimestrais comprometem o monitoramento por parte do Congresso e da sociedade civil.

No plano contratual, ambos os países enfrentam desafios significativos. Nos Estados Unidos, os relatórios do GAO sobre contratações federais revelam falhas na fiscalização de contratos emergenciais e no gerenciamento de acordos alternativos (OTAs), sobretudo no contexto da pandemia. Já o Brasil avançou com a promulgação da Lei nº 14.133/2021, que reformula profundamente o regime contratual e licitatório. Essa norma introduz obrigações como o Plano de Contratações Anual (PCA), o Estudo Técnico Preliminar (ETP) e a Análise de Riscos, exigindo da alta administração um papel ativo na estruturação de controles internos

e planejamento estratégico.

A atuação do TCU também é significativa nesse cenário, atuando como indutor da governança por meio de auditorias, recomendações e produção normativa. Seu Referencial Básico de Governança Organizacional e o Relatório Anual de Atividades de 2023 destacam o uso de tecnologias interoperáveis e soluções digitais como vetores de eficiência e transparência.

Complementarmente, a Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) enfatiza a interoperabilidade entre sistemas e a transformação digital dos serviços públicos, reforçando práticas de governança digital como fator estruturante da administração pública brasileira.

Em contraposição, o sistema norte-americano, embora mais descentralizado, apresenta ênfase na eficiência e na flexibilidade operacional. O *Federal Acquisition Regulation* (FAR) constitui o corpo normativo unificado das aquisições públicas federais, pautando-se por princípios de desempenho, entrega de valor e administração de riscos. O modelo norte-americano valoriza a discricionariedade técnica dos agentes públicos, os *contracting officers*, conferindo-lhes ampla autonomia decisória.

Contudo, relatórios como o GAO-17-168, GAO-21-491 e GAO-20-417 evidenciam fragilidades na coleta e divulgação de dados estatísticos, na vinculação entre métricas e metas estratégicas e na supervisão da terceirização de funções críticas. Tais lacunas comprometem a transparência e a integridade institucional.

No que se refere à transparência, o Brasil tem investido em plataformas como o Compras.gov.br, bem como em instrumentos de planejamento como o PCA. A Controladoria-Geral da União (CGU) atua como promotora da integridade e da transparência ativa. Já os Estados Unidos contam com o *USAspending.gov*, além de mecanismos legais como o *bid protest*, que permite contestação de decisões licitatórias por parte dos licitantes.

A abordagem brasileira é predominantemente normativa e centrada no controle ex ante, com forte formalismo jurídico e múltiplos órgãos de fiscalização, como TCU, CGU e controladorias locais. Os Estados Unidos, por sua vez, operam sob uma lógica descentralizada, com foco em performance, inovação procedimental e *accountability ex post*, coordenados por órgãos especializados como o GAO e o *Office of Federal Procurement Policy* (OFPP).

Apesar de historicamente considerado um modelo de referência, o sistema norte-americano de governança pública apresenta lacunas críticas que fragilizam sua efetividade institucional. A descentralização extrema, embora favoreça a autonomia federativa e a inovação local, resulta em significativa fragmentação informacional e ausência de padrões uniformes de prestação de contas. Relatórios sucessivos da *Government Accountability Office* (GAO), GAO-17-168 e GAO-24-106214, evidenciam falhas recorrentes na integração de dados, na supervisão de contratos emergenciais e no alinhamento entre planejamento estratégico e execução orçamentária.

A ausência de relatórios periódicos de desempenho por parte do *Office of Management and Budget* (OMB) compromete a governança baseada em resultados, além de enfraquecer a accountability perante o Congresso e a sociedade civil. Essas inconsistências indicam que o desempenho institucional não depende apenas da flexibilidade normativa, mas da capacidade de articulação federativa, interoperabilidade dos sistemas e responsabilização efetiva dos gestores públicos.

4.2 Levantamento de dados

Para realização da pesquisa foi feito um levantamento de dados por meio de documentos, relatórios, legislações e demais informações que serviram de base para o estudo comparativo. Essa etapa envolveu a busca de dados em portais de transparência, como o USAspending.gov, além de fontes institucionais dos Estados Unidos e Brasil. Também foram coletados relatórios de auditoria emitidos por órgãos como o Government Accountability Office (GAO) nos Estados Unidos, além de documentos provenientes de órgãos brasileiros como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU). Nesta pesquisa foram considerados os seguintes documentos:

Quadro 6 – Levantamento de dados

#	DOCUMENTO	TIPO	PAÍS	ANO
1	Governança das contratações públicas no governo digital	Artigo	Brasil	2024
2	Governança em contratações públicas: a transformação passa pelos meios	Artigo	Brasil	2020

3	Nova lei de licitações e contratos – Cartilha	Cartilha	Brasil	2023
4	Plano de dados abertos	Política CGU	Brasil	2024
5	Governança corporativa em empresas estatais brasileiras – IBGC	Artigo	Brasil	2021
6	Instrução Normativa nº 05/2017	Legislação	Brasil	2017
7	Lei nº 14.133/2021 - Nova lei de licitações	Legislação	Brasil	2021
8	Relatório de levantamento de perfil integrado de governança – TCU	Fiscalizaçã o	Brasil	2017
9	Referencial básico de governança organizacional – TCU	Publicação	Brasil	2020
10	Relatório anual de atividades – TCU	Publicação	Brasil	2024
11	The U.S Federal Procurement System: Na Introduction	Artigo	EUA	2017
12	Federal Acquisition Regulation	Legislação	EUA	2023
13	DHS Service Contracts: Increased oversight needed to reduce the risk associated with contractors performing certain funcions - GAO	Publicação	EUA	2020
14	Federal Contrating: senior leaders should use leading companies key practices to improve performance - GAO	Publicação	EUA	2023
15	Federal Contrating – GAO	Publicação	EUA	2021
16	Federal information transparency	Publicação	EUA	2023
17	Federal spending transparency: opportunities to improva USAspending.gov – GAO	Publicação	EUA	2023
18	Government Performance Management: actions needed to improva transparency of cross - GAO	Publicação	EUA	2023
19	Government Procurement – GAO	Publicação	EUA	2021
20	Manual de integridade pública – OCDE	Manual	Internacional	2020

21	Panorama das administrações públicas: américa latina e caribe 2020 - OCDE	Relatório	Internacional	2020
22	Transparency, accountability, and integrity of public procurement systems – Transparency	Publicação	Internacional	2024
23	The World Bank Group and Public Procurement - World Bank	Publicação	Internacional	2014
24	Using data analytics in Public Procurement: Operational Options and a Guiding Framework - Banco Mundial	Publicação	Internacional	2019
25	World Global Public procurement database - World Bank	Publicação	Internacional	2017

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

4.3 Análise dos dados

Conforme definido na metodologia, a partir do levantamento de dados foi feita uma análise minuciosa com base nas 5 categorias demonstradas no Quadro 4 (Transparência, *Accountability*, Conformidade, Relações Éticas e Maturidade Legal) para identificação de itens relevantes passíveis de análise e comparação, conforme a tabela demonstrativa abaixo, a tabela completa com os principais pontos identificado para cada categoria encontra-se disponível no Apêndice I.

Quadro 7 – Itens relevantes

Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Comentário
Accountability	Brasil	Designação formal de fiscais e gestores	IN SEGES nº 5/2017, arts. 27 a 36	Responsabilização é prevista, mas avaliação de desempenho é limitada e os mecanismos ainda são reativos.
Accountability	Estados Unidos	Sistema CPARS de avaliação contratual	GAO-23-105473, pp. 15-18	Permite responsabilização objetiva com base em indicadores padronizados e registros formais de desempenho.

Accountability	Internacional	Integração de accountability com analytics	Banco Mundial (2024), Using Data Analytics, pp. 9-12	Promove responsabilização com base em evidências, utilizando painéis e sistemas inteligentes de alerta.
Conformidade	Brasil	Matriz de riscos obrigatória	Lei 14.133/2021, art. 22, §3º	Instrumento previsto legalmente, mas frequentemente subutilizado ou aplicado de forma meramente formal.
Conformidade	Estados Unidos	Planos de aquisição e auditorias internas	FAR Part 7; GAO-23-106134, pp. 14-17	Previsão clara de planejamento estratégico com controles preventivos institucionalizados.
Conformidade	Internacional	Avaliação preditiva de risco contratual	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 2, pp. 26-29	Integra gestão de riscos à conformidade de modo estruturado, com foco em prevenção e capacitação institucional.
Maturidade Legal	Brasil	Nova Lei de Licitações em fase de consolidação	Lei 14.133/2021 (geral)	Norma moderna, porém com implementação desigual, carência de jurisprudência e instabilidade interpretativa.
Maturidade Legal	Estados Unidos	FAR consolidado e sistemático	FAR Part 1; GAO Reports	Sistema normativo estável, integrado e amplamente aplicado com suporte técnico-operacional e jurisprudência administrativa.
Maturidade Legal	Internacional	Legislação clara e revisada com base em dados	Banco Mundial – Procurement Evaluation (Vol. 1), pp. 22-27	Marcos legais devem ser avaliados periodicamente e orientados por

				evidências de desempenho.
Relações Éticas	Brasil	Comitês de ética e conduta em estatais	IBGC (2020), Cap. 3, pp. 15-18	Diretrizes relevantes, porém com aplicação irregular e dependente da vontade institucional.
Relações Éticas	Estados Unidos	Declaração obrigatória de conflitos e rotatividade	GAO-23-104958, pp. 9-11	Modelo estruturado com código de conduta, limitações pós-função e capacitação obrigatória.
Relações Éticas	Internacional	Ética como base da integridade pública	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 1, pp. 11-15	Reforça a ética como valor institucional, com envolvimento da liderança e ambientes favoráveis à denúncia.
Transparência	Brasil	Obrigatoriedade de divulgação no PNCP	Lei 14.133/2021, arts. 174 a 178	A publicidade é exigida formalmente, mas com baixa padronização federativa e ausência de interoperabilidade de dados.
Transparência	Estados Unidos	USAspending.gov e DATA Act	GAO-22-104702, pp. 10-13	Transparência estruturada e interoperável, com uso de painéis dinâmicos e dados abertos em tempo real.
Transparência	Internacional	Publicação em tempo real de contratos	Transparency International (2024), pp. 5-7	Recomenda rastreabilidade total do ciclo contratual com dados em formato aberto e auditável.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A etapa de análise comparativa constitui o núcleo da presente investigação, na medida em que permite confrontar os elementos observáveis identificados nos

ordenamentos jurídicos e institucionais do Brasil e dos Estados Unidos, complementados pelas diretrizes de organismos internacionais como a OCDE, o Banco Mundial e a *Transparency International*.

Esse exercício tem por objetivo identificar convergências, divergências e oportunidades de aprimoramento no campo da governança e da transparência das contratações públicas. Trata-se, portanto, de um esforço de sistematização crítica que relaciona os achados documentais às categorias analíticas previamente definidas – transparência, *accountability*, conformidade, relações éticas e maturidade legal.

A análise é organizada de forma temática, de modo a possibilitar uma apreciação densa e contextualizada de cada categoria. Em cada eixo são destacados, de maneira sintética, os principais avanços e fragilidades do sistema brasileiro, bem como as soluções adotadas pelo sistema norte-americano, reconhecido por sua maturidade institucional e pelo elevado grau de padronização. Ao mesmo tempo, são consideradas as recomendações de organismos multilaterais, que oferecem um horizonte normativo e prático para o fortalecimento da integridade e da eficiência das compras públicas em escala global. Dessa forma, a comparação busca não apenas contrastar realidades, mas também propor caminhos factíveis para a consolidação de um modelo brasileiro mais alinhado às boas práticas internacionais.

Importa ressaltar que o exercício comparativo não se limita a apontar diferenças de natureza formal, mas enfatiza o grau de efetividade dos mecanismos existentes. Em outras palavras, busca-se avaliar em que medida as normas são internalizadas pelos atores institucionais e traduzidas em práticas de gestão e fiscalização mais transparentes, responsáveis e éticas. O diálogo entre os referenciais examinados permite, assim, delinear um quadro abrangente das potencialidades e dos desafios da governança contratual no Brasil, ao mesmo tempo em que evidencia experiências que podem ser adaptadas a partir da realidade estadunidense e do acúmulo internacional.

4.3.1 Accountability

A comparação entre os sistemas brasileiro e norte-americano demonstra que a *accountability* se estrutura, em ambos os casos, pela definição clara de papéis, pela rastreabilidade das decisões e pela existência de instâncias de controle que operam com foco em risco e resultado. No Brasil, a Lei nº 14.133/2021 institui um arranjo de

responsabilidades que envolve o agente ou a comissão de contratação, a autoridade competente e os fiscais de contrato, estabelecendo deveres de instrução, decisão e acompanhamento da execução. A Instrução Normativa nº 05/2017 complementa esse desenho ao exigir planejamento e análise de riscos, vinculando a atuação do gestor à documentação técnica que fundamenta a contratação. Soma-se a isso a atuação do controle externo com critérios de materialidade, relevância e risco, e a possibilidade de representações por licitantes e cidadãos, o que amplia o espectro de responsabilização. Ainda assim, os mecanismos de retroalimentação pública sobre o cumprimento das recomendações carecem de maior sistematização e transparência continuada ao longo do ciclo contratual.

Nos Estados Unidos, o *Federal Acquisition Regulation* (FAR) apresenta um modelo mais consolidado de responsabilização operacional e institucional. O *Contracting Officer* responde pela completude e acurácia dos registros de cada ação contratual, enquanto os *Chief Acquisition Officers* certificam anualmente a qualidade dos dados da agência, gerando um circuito formal de verificação e responsabilização. A *accountability* é reforçada por instrumentos procedimentais – como briefings obrigatórios aos licitantes e vias de protesto administrativo e judicial – que funcionam como freios e contrapesos no momento da seleção do fornecedor. Na etapa de execução, a avaliação de desempenho do contratado (CPARS) cria um histórico público que informa futuras decisões, incentivando conduta diligente e permitindo que gestões subsequentes incorporem lições aprendidas. De modo transversal, GAO e *Offices of Inspector General* mantêm auditorias recorrentes e acompanham o status de implementação de recomendações, conferindo previsibilidade, publicidade e pressão reputacional.

As diretrizes internacionais examinadas convergem para uma visão de *accountability* orientada a resultados, com monitoramento contínuo e uso sistemático de dados. A OCDE destaca a liderança institucional e a prestação de contas periódica como vetores de integridade; o Banco Mundial enfatiza arranjos de *e-procurement*, painéis de desempenho e mecanismos de reclamação com prazos definidos; e a *Transparency International* recomenda supervisão independente e envolvimento da sociedade civil, especialmente em fases críticas do processo. Em comum, tais referenciais propõem que a responsabilização não se esgote em atos isolados (por exemplo, a adjudicação), mas se materialize em rotinas de acompanhamento,

indicadores comparáveis e trilhas de auditoria que cubram planejamento, seleção, execução e encerramento contratual.

À luz desses parâmetros, o caso brasileiro apresenta avanços normativos relevantes, mas ainda enfrenta desafios para converter deveres legais em rotinas padronizadas de verificação pública e de aprendizado institucional. Recomenda-se, para fins de aprimoramento, a adoção de um painel público de *follow-up* de recomendações (em formato semelhante ao utilizado pelo GAO), com status, prazos e responsáveis por unidade administrativa; a implementação de um módulo nacional de avaliação de desempenho de fornecedores, interoperável com o PNCP, com critérios mínimos e efeitos procedimentais proporcionais; a padronização de *debriefings* e respostas a impugnações, com registro público e prazos definidos; e o reforço de gatilhos de supervisão baseada em risco durante a execução (por exemplo, variações atípicas de preço, prorrogações sucessivas, aditivos acima de limiares). Tais medidas tendem a reduzir assimetrias informacionais, elevar a previsibilidade decisória e transformar a *accountability* de um requisito formal em prática gerencial efetiva, alinhada às melhores experiências internacionais.

4.3.2 Conformidade

A conformidade no campo das contratações públicas refere-se à observância das normas legais, regulamentares e procedimentais, garantindo que cada etapa do processo se desenvolva em consonância com padrões previamente estabelecidos. No Brasil, a Lei nº 14.133/2021 trouxe avanços expressivos ao positivar instrumentos como a matriz de riscos, a segregação obrigatória de funções e a governança das contratações, vinculando a alta administração à implementação de controles internos e práticas de gestão de riscos. Complementarmente, a Instrução Normativa nº 05/2017 estabeleceu a exigência de planejamento detalhado e análise prévia de riscos em contratações de serviços, ampliando a previsibilidade e a racionalidade dos atos administrativos. Entretanto, a conformidade ainda sofre com a assimetria de capacidades técnicas entre órgãos e entes federativos, o que gera padrões distintos de implementação e fragiliza a uniformidade do sistema nacional.

Nos Estados Unidos, o *Federal Acquisition Regulation* (FAR) assegura maior consistência institucional ao prever mecanismos rígidos de controle normativo. O FAR limita a proliferação de regulamentos próprios das agências, exigindo que sejam

submetidos a procedimentos formais de revisão e publicados no *Federal Register*, o que garante padronização e evita fragmentação. Além disso, a conformidade é reforçada pela integração com legislações complementares, como o *Paperwork Reduction Act*, o *Regulatory Flexibility Act* e o *Antideficiency Act*, que estabelecem parâmetros claros de legalidade orçamentária e de eficiência administrativa. A auditoria de conformidade, conduzida por órgãos internos e externos, bem como a possibilidade de sanções contratuais e exclusões do cadastro federal, garantem um ambiente mais uniforme de cumprimento das regras.

As boas práticas internacionais apontam que a conformidade deve ser entendida não apenas como cumprimento formal da lei, mas como mecanismo dinâmico de prevenção de riscos. A OCDE recomenda a incorporação da gestão de riscos como eixo transversal das compras públicas, de forma a antecipar problemas e reduzir vulnerabilidades. O Banco Mundial enfatiza o uso de ferramentas eletrônicas para monitoramento de conformidade, sugerindo indicadores automáticos de alerta e validação de dados antes da publicação. Já a *Transparency International* alerta para a necessidade de critérios claros de elegibilidade e exclusão de fornecedores, de modo a prevenir fraudes e garantir competição justa. Essas práticas ampliam a noção de conformidade para além do plano normativo, aproximando-a de uma cultura organizacional de integridade.

Ao cotejar os dois sistemas, verifica-se que o Brasil apresenta marcos legais alinhados às boas práticas internacionais, mas ainda não consolidou mecanismos automáticos e padronizados de verificação da conformidade. Em contrapartida, os Estados Unidos oferecem um exemplo de coerência sistêmica, em que normas centrais, legislações acessórias e práticas de auditoria interagem de modo integrado. Para fortalecer o modelo brasileiro, recomenda-se a adoção de checklists de conformidade obrigatórios em cada fase da contratação, a utilização de matrizes de riscos padronizadas em formato eletrônico, a implementação de validações automáticas no PNCP (capazes de bloquear publicações incompletas ou inconsistentes) e o fortalecimento da interoperabilidade entre sistemas orçamentários e de compras. Tais medidas aproximariam o Brasil de um padrão internacional de conformidade, mitigando assimetrias e elevando a credibilidade do processo licitatório.

4.3.3 Maturidade Legal

A maturidade legal no campo das contratações públicas está diretamente associada à capacidade do ordenamento jurídico de integrar normas, práticas e sistemas de forma coerente, adaptando-se a contextos dinâmicos sem perder previsibilidade. No Brasil, a aprovação da Lei nº 14.133/2021 representou um marco de modernização normativa, ao consolidar em um único diploma os princípios de governança, gestão de riscos, planejamento e controle. A lei introduziu mecanismos inovadores, como o diálogo competitivo, a digitalização preferencial dos atos processuais e a estruturação das linhas de defesa para o controle das contratações. Esses avanços alinham o país às boas práticas internacionais e oferecem um caminho para superar as limitações do regime anterior. Contudo, a efetividade dessa maturidade normativa depende da implementação federativa, ainda marcada por heterogeneidades institucionais e dificuldades de adaptação em entes de menor capacidade administrativa.

Nos Estados Unidos, a maturidade legal é fruto de um processo histórico de consolidação e atualização contínua do *Federal Acquisition Regulation* (FAR), complementado por regulamentos específicos como o DFARS. O FAR, publicado e atualizado no Federal Register, opera como um código nacional de aquisições, com abrangência uniforme e vinculante para todas as agências federais. A integração com legislações complementares – como o DATA Act, que regula a transparência fiscal, e o *Antideficiency Act*, que disciplina limites orçamentários – evidencia um ecossistema jurídico mais estável e articulado. Ademais, a existência de sistemas interoperáveis (SAM.gov, FPDS, USAspending) e de mecanismos consolidados de auditoria (GAO, OIG) demonstra que a maturidade legal estadunidense não se restringe ao plano normativo, mas abarca também a operacionalização prática e a supervisão contínua.

As recomendações internacionais reforçam a importância de estruturas normativas coerentes e adaptáveis. A OCDE destaca a necessidade de marcos legais que incentivem a governança estratégica e a gestão baseada em riscos. O Banco Mundial, em seus referenciais de avaliação (MAPS e PEFA), enfatiza que maturidade legal envolve não apenas a existência de normas modernas, mas também sua capacidade de gerar práticas consistentes e resultados verificáveis. A *Transparency International* ressalta que o alinhamento de legislações nacionais a tratados internacionais anticorrupção fortalece a legitimidade e a credibilidade do sistema de

compras públicas. Assim, a maturidade legal deve ser compreendida como um processo contínuo de harmonização entre direito doméstico, compromissos internacionais e inovações institucionais.

A comparação evidencia que o Brasil avançou significativamente no plano normativo, ao alinhar seu novo marco legal aos referenciais globais, mas ainda enfrenta desafios de implementação e de uniformidade federativa. Já os Estados Unidos apresentam um sistema consolidado e estável, no qual a maturidade legal se traduz em práticas efetivas e em forte coerência sistêmica. Para o aperfeiçoamento do modelo brasileiro, recomenda-se a adoção de um *roadmap* de interoperabilidade normativa e tecnológica, integrando o PNCP a sistemas orçamentários e de execução; a edição de normas infralegais que detalhem padrões de dados e indicadores obrigatórios, inspiradas no *Open Contracting Data Standard* (OCDS); e a criação de uma instância de governança regulatória permanente para assegurar atualização contínua e convergência federativa. Tais medidas permitiriam transformar o salto normativo da Lei nº 14.133/2021 em maturidade efetiva, aproximando o Brasil dos padrões internacionais mais avançados.

4.3.4 Relações Éticas

As relações éticas no âmbito das contratações públicas compreendem a prevenção de conflitos de interesse, a promoção da integridade e a manutenção da imparcialidade nos processos licitatórios e contratuais. No Brasil, a Lei nº 14.133/2021 estabeleceu vedações claras ao agente público, impedindo condutas que comprometam a competitividade ou favoreçam indevidamente determinados fornecedores. Além disso, a lei tipificou no Código Penal novos crimes relacionados a fraudes em licitações e contratos, fortalecendo o arcabouço repressivo. A Instrução Normativa nº 05/2017, por sua vez, destacou a necessidade de capacitação e profissionalização dos agentes, evidenciando a dimensão preventiva da ética administrativa. Apesar disso, a prática revela lacunas na consolidação de códigos de conduta uniformes e na incorporação de rotinas de integridade pelas entidades contratantes e contratadas, ainda fortemente dependentes da atuação corretiva dos órgãos de controle.

Nos Estados Unidos, o *Federal Acquisition Regulation* (FAR) e legislações correlatas apresentam um arcabouço ético mais consolidado e abrangente. O FAR

Subpart 3.101-1 estabelece como princípio que as transações governamentais devem ser conduzidas com total imparcialidade e acima de qualquer suspeita, vedando favoritismos e garantindo tratamento equitativo. Complementarmente, o FAR Subpart 3.10 prevê cláusulas obrigatórias de ética empresarial e integridade em contratos acima de US\$ 6 milhões (FAR 52.203-13), impondo a empresas contratadas a adoção de códigos de conduta, programas de compliance e canais de denúncia interna. Soma-se a isso a exigência de *disclosure* de práticas irregulares, criando incentivos à autorregulação corporativa. A robustez desse arcabouço demonstra que a ética, nos Estados Unidos, é tratada como um pilar tanto para agentes públicos quanto para fornecedores, em um ambiente de corresponsabilidade.

As boas práticas internacionais reforçam essa abordagem integrada. A *Transparency International* propõe o uso de integrity pacts, instrumentos que vinculam contratante e contratado ao cumprimento de compromissos éticos monitorados por observadores independentes. A OCDE recomenda que códigos de conduta sejam claros, acessíveis e integrados às rotinas institucionais, com treinamentos periódicos. Já o Banco Mundial destaca a importância da gestão de conflitos de interesse e da integridade dos dados como mecanismos essenciais à ética contratual. Tais diretrizes ampliam a compreensão da ética como dimensão processual e organizacional, em vez de restrita a normas sancionatórias.

No cotejo entre Brasil e Estados Unidos, verifica-se que o primeiro deu passos importantes na positivação de condutas proibidas e na criminalização de práticas lesivas, mas ainda carece de mecanismos sistemáticos de promoção da integridade preventiva. O modelo estadunidense, ao exigir cláusulas de ética empresarial em grandes contratos e ao fomentar práticas corporativas de compliance, promove uma cultura de integridade que se estende para além do setor público. Para o fortalecimento do sistema brasileiro, recomenda-se a padronização nacional de cláusulas de integridade em contratos, a implementação de programas de capacitação obrigatória em ética e conflitos de interesse para agentes e gestores de contratos, bem como o estímulo à adesão a pactos de integridade monitorados por sociedade civil ou órgãos independentes. Essas medidas possibilitariam a construção de um ambiente contratual mais confiável e alinhado às recomendações internacionais.

4.3.5 Transparência

A análise comparativa evidencia que a transparência constitui dimensão transversal e estruturante dos sistemas de contratação pública, condicionando o controle social, a responsabilização dos agentes e a efetividade das políticas de integridade. No Brasil, a Lei nº 14.133/2021 institucionaliza o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) como repositório oficial para divulgação de editais, contratos e documentos correlatos, inclusive com a previsão de disponibilização de peças da fase preparatória após a homologação. Esse desenho normativo, reforçado por diretrizes de planejamento (Plano Anual de Contratações) e por exigências de governança e gestão de riscos, representa avanço substantivo frente ao regime anterior. Todavia, a efetividade da transparência ainda enfrenta assimetrias federativas e variações de capacidade institucional, especialmente quanto à completude, padronização e tempestividade das publicações ao longo de todo o ciclo da contratação.

No sistema norte-americano, observam-se instrumentos mais maduros de transparência ativa, ancorados em legislação e infraestrutura de dados consolidadas. O FAR disciplina a divulgação ampla de oportunidades (Part 5) e a publicidade de dados de contratos e ações correlatas (Part 4.6), em articulação com plataformas como SAM.gov e USAspending.gov, cuja governança de dados é suportada por padrões federais e certificações de qualidade. Soma-se a isso a transparência procedimental mediante *debriefings* obrigatórios a licitantes vencedores e não vencedores (FAR 15.506), mecanismo que reduz assimetrias informacionais e aprimora a competição futura. A dimensão de transparência de resultados também é evidenciada por sistemas como o CPARS, que publicizam avaliações de desempenho de fornecedores, e pela atuação de GAO e *Inspectors General*, que auditam a integridade e a consistência das bases de dados e reportam publicamente a implementação de recomendações.

As boas práticas internacionais analisadas convergem para uma concepção de transparência “de ponta a ponta”, que cobre planejamento, seleção, execução e resultados, com ênfase na padronização e na interoperabilidade. A OCDE recomenda transparência ativa e comunicabilidade dos critérios decisórios, integradas a arranjos de governança de dados. O Banco Mundial destaca a adoção de *e-procurement* e a necessidade de sistemas de tracking capazes de monitorar economia, eficiência,

integridade e valor público, além de apontar para benefícios do uso analítico de microdados. A *Transparency International* incentiva a publicação proativa e a adoção de padrões de dados abertos, com destaque para o *Open Contracting Data Standard* (OCDS), que viabiliza comparabilidade e reuso. Estudos de viabilidade para uma base global de compras públicas reforçam a importância de indicadores harmonizados e identificadores únicos para vincular documentos e eventos ao longo do ciclo contratual, incluindo subcontratações.

O contraste Brasil–EUA, à luz desses referenciais, evidencia uma diferença menos normativa e mais operacional. O Brasil dispõe de base legal atualizada (PNCP, digitalização preferencial de atos, gestão de riscos e governança), mas ainda carece de mecanismos uniformes para assegurar completude, qualidade e vinculação dos dados entre fases (planejamento ↔ edital ↔ contrato ↔ execução ↔ pagamentos ↔ avaliação). Nos Estados Unidos, a transparência se cumpre como política de dados de Estado, com padrões estáveis, rotinas de validação, identificadores consistentes e retroalimentação pública (*debriefings*, avaliações, acompanhamento de recomendações).

Em termos propositivos, a experiência internacional sugere ao Brasil a consolidação de um núcleo mínimo de metadados OCDS no PNCP, a adoção de IDs únicos para rastrear contratos e subcontratos, a publicação sistemática de avaliações de desempenho dos fornecedores e a criação de rotinas de *debriefing* padronizadas. Tais medidas, combinadas com validações automáticas e painéis públicos de qualidade de dados por órgão, tendem a reduzir assimetrias, fortalecer o controle social e aumentar a previsibilidade dos processos, preservando as especificidades do arranjo federativo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados desta dissertação estão diretamente vinculados aos objetivos propostos, estruturados em um percurso metodológico que buscou integrar análise documental, categorização temática e comparação internacional. O objetivo geral consistiu em analisar como os princípios de governança e transparência podem contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e fiscalização de contratos administrativos no Brasil, em cotejo com as experiências dos Estados Unidos, tendo como apoio as recomendações de organismos internacionais. Para alcançar esse propósito, foram definidos objetivos específicos voltados à identificação dos elementos observáveis na legislação e nos normativos nacionais, ao levantamento das práticas de referência no sistema norte-americano, à incorporação das diretrizes multilaterais e, por fim, à elaboração de um produto técnico que sintetize recomendações aplicáveis ao contexto brasileiro.

A relevância da análise comparativa reside no fato de que a administração pública brasileira encontra-se em processo de consolidação de um novo marco legal – a Lei nº 14.133/2021 – e necessita de referências externas para aprimorar sua implementação. A comparação com o modelo norte-americano, consolidado pelo *Federal Acquisition Regulation* (FAR) e complementado por estruturas de fiscalização e transparência, permite identificar tanto convergências quanto lacunas. Além disso, as orientações da OCDE, do Banco Mundial e da *Transparency International* ampliam o horizonte normativo e prático, oferecendo parâmetros de governança que transcendem especificidades nacionais e contribuem para a construção de sistemas mais íntegros, transparentes e eficientes.

Dessa forma, os resultados aqui apresentados estão organizados em conformidade com os objetivos específicos previamente definidos, de modo a garantir coerência metodológica e clareza analítica. Cada objetivo é discutido individualmente, evidenciando os principais achados, as convergências e divergências entre os sistemas analisados, bem como as implicações práticas para o contexto brasileiro. Ao final, os resultados são integrados em uma síntese crítica, que sustenta as recomendações formuladas no produto técnico e reforça a contribuição da pesquisa para o aperfeiçoamento da governança e da transparência nas contratações públicas.

5.1 Análise dos resultados referente aos Objetivos Gerais

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar como os princípios de governança e transparência podem contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e fiscalização de contratos administrativos no Brasil, em comparação com as experiências dos Estados Unidos. A partir da exploração documental realizada e da categorização dos elementos observáveis nas dimensões de *accountability*, conformidade, maturidade legal, relações éticas e transparência, foi possível delinear um panorama consistente que evidencia avanços normativos relevantes no contexto brasileiro, mas também revela desafios de implementação prática e de consolidação institucional quando cotejados com o modelo norte-americano e com as diretrizes multilaterais.

A análise revelou que, no Brasil, a Lei nº 14.133/2021 representou um salto qualitativo ao consolidar princípios modernos de governança, gestão de riscos e publicidade digital, ao mesmo tempo em que atribuiu responsabilidades claras aos agentes públicos envolvidos no ciclo contratual. Essa evolução normativa foi complementada por instrumentos anteriores, como a Instrução Normativa nº 05/2017, que já havia introduzido práticas de planejamento anual e gestão de riscos em contratações terceirizadas. Contudo, as evidências extraídas apontam para uma fragilidade recorrente: a assimetria federativa e a diversidade de capacidades institucionais, que comprometem a homogeneidade da aplicação das normas e dificultam a efetividade da governança e da transparência em escala nacional.

No sistema norte-americano, por outro lado, observou-se maior grau de maturidade institucional e operacional. O *Federal Acquisition Regulation* (FAR), ao lado de legislações complementares como o DATA Act e o Antideficiency Act, organiza de maneira centralizada e padronizada as aquisições federais, estabelecendo procedimentos claros de divulgação, controle e responsabilização. Além da consistência normativa, o modelo estadunidense distingue-se pela existência de mecanismos de retroalimentação contínua, como os *debriefings* obrigatórios, as avaliações de desempenho dos contratados (CPARS) e o acompanhamento público de recomendações por parte do GAO e dos *Inspectors General*. Esses dispositivos reforçam a governança pela transparência dos resultados e pelo monitoramento das ações corretivas, garantindo maior previsibilidade e confiança nos processos.

A incorporação das recomendações de organismos internacionais reforça esse contraste. Documentos da OCDE sublinham a importância da governança estratégica, da padronização de indicadores e da gestão de riscos como instrumentos de fortalecimento institucional. O Banco Mundial enfatiza o papel dos sistemas de *e-procurement*, da interoperabilidade entre plataformas e do uso analítico dos dados de contratação como ferramentas para ampliar a eficiência e a integridade. Já a *Transparency International* destaca a necessidade de publicação proativa, da adoção de padrões internacionais de dados abertos – como o *Open Contracting Data Standard* (OCDS) – e da atuação da sociedade civil como instância de monitoramento. Tais diretrizes oferecem ao Brasil um repertório de boas práticas que, se adaptadas ao seu contexto federativo, podem contribuir para a consolidação de um modelo de governança contratual mais robusto.

Diante do exposto, o resultado referente ao objetivo geral demonstra que os princípios de governança e transparência não apenas orientam a formulação normativa, mas constituem elementos operacionais capazes de transformar a gestão e a fiscalização de contratos em práticas mais íntegras, eficientes e participativas. O Brasil já dispõe de um marco legal alinhado às tendências internacionais, mas ainda enfrenta barreiras práticas para a efetiva implementação de seus dispositivos. O modelo norte-americano, por sua vez, mostra-se consolidado ao articular normas, sistemas digitais e instâncias de controle em um ecossistema integrado. A principal contribuição da análise comparativa está, portanto, em evidenciar os caminhos pelos quais o Brasil pode, com base em sua própria legislação e nas boas práticas internacionais, avançar na direção de uma governança contratual mais transparente, responsável e eficiente.

5.2 Análise dos resultados referente aos objetivos específicos

O primeiro objetivo específico da pesquisa consistiu em mapear as principais políticas de gestão e fiscalização de contratos administrativos utilizadas no Brasil e nos Estados Unidos. A análise documental permitiu identificar arranjos normativos e institucionais que, embora distintos em sua conformação, apresentam convergências quanto à busca pela integridade, eficiência e previsibilidade na execução contratual.

No caso brasileiro, a Lei nº 14.133/2021 estabelece um conjunto de diretrizes voltadas ao fortalecimento da gestão contratual. Entre elas destacam-se a designação

obrigatória de gestores e fiscais de contratos, incumbidos de acompanhar a execução, registrar ocorrências e reportar desvios, e a previsão de instrumentos como a matriz de riscos, destinada a equilibrar responsabilidades entre as partes. Complementarmente, a Instrução Normativa nº 05/2017 reforça a centralidade do planejamento e da análise de riscos em serviços terceirizados, estruturando a fiscalização em etapas documentadas e padronizadas. Essas políticas evidenciam uma preocupação crescente com a governança das contratações, ainda que sua efetividade esteja condicionada à capacidade administrativa de cada órgão ou entidade contratante.

Nos Estados Unidos, as políticas de gestão e fiscalização de contratos são orientadas pelo *Federal Acquisition Regulation* (FAR) e por regulamentos complementares, como o DFARS. O sistema prevê a figura central do *Contracting Officer*, responsável não apenas pela formalização, mas também pela integridade dos registros de cada ação contratual, com obrigação expressa de reporte no *Federal Procurement Data System* (FPDS). A fiscalização da execução é complementada pelo *Contracting Officer's Representative* (COR), que acompanha tecnicamente os contratos e registra conformidade, desempenho e eventuais não conformidades. Além disso, os Estados Unidos contam com o *Contractor Performance Assessment Reporting System* (CPARS), que consolida avaliações de desempenho de fornecedores, permitindo que a experiência acumulada em contratos anteriores influencie decisões futuras. Tais instrumentos reforçam a cultura de monitoramento contínuo e de responsabilização compartilhada.

Ao comparar os dois contextos, observa-se que ambos os países adotam políticas de gestão e fiscalização que buscam garantir a aderência contratual, embora em níveis diferentes de maturidade institucional. No Brasil, as práticas encontram respaldo em um marco normativo atualizado, mas enfrentam limitações decorrentes da heterogeneidade federativa e da assimetria de capacidades. Já nos Estados Unidos, as políticas são acompanhadas por sistemas digitais robustos e mecanismos de avaliação retroalimentados, que ampliam a *accountability* e a previsibilidade das contratações.

Em síntese, o mapeamento realizado demonstra que Brasil e Estados Unidos convergem na preocupação com a designação de agentes responsáveis, na necessidade de monitoramento contínuo e na valorização do planejamento e da

gestão de riscos. Entretanto, divergem quanto ao grau de padronização e à consolidação de ferramentas de avaliação de desempenho, o que sugere oportunidades de aprendizado mútuo. Para o caso brasileiro, a experiência norte-americana sinaliza a relevância de consolidar plataformas interoperáveis de monitoramento e de adotar mecanismos sistemáticos de avaliação de fornecedores como parte integrante da política de gestão e fiscalização de contratos.

O segundo objetivo específico da pesquisa consistiu em comparar os mecanismos de governança pública adotados no Brasil e nos Estados Unidos, com foco nas contratações administrativas. A análise evidenciou que ambos os países avançaram na institucionalização de instrumentos de governança, mas apresentam diferentes níveis de consolidação e de integração sistêmica.

No Brasil, a Lei nº 14.133/2021 positivou a governança das contratações como responsabilidade da alta administração, vinculando-a à implementação de gestão de riscos, controles internos e planejamento estratégico das aquisições. Essa orientação foi reforçada por normativos como a Instrução Normativa nº 05/2017, que exige a elaboração do Plano Anual de Contratações (PAC) e a análise de riscos em serviços terceirizados. Ademais, a lei introduziu o modelo das três linhas de defesa (gestão operacional, supervisão de riscos e conformidade e avaliação independente), aproximando a governança contratual de padrões internacionais de auditoria e compliance. Esses dispositivos mostram a intenção de estruturar a governança como função transversal, embora sua aplicação ainda dependa da capacidade técnica dos órgãos e da consolidação do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) como ferramenta central de integração.

Nos Estados Unidos, a governança pública das contratações encontra-se organizada em um ecossistema mais maduro, consolidado ao longo de décadas. O *Federal Acquisition Regulation* (FAR) estabelece regras uniformes e de alcance nacional, complementadas por regulamentos setoriais como o DFARS. A governança é fortalecida pela atuação dos *Chief Acquisition Officers* (CAO), responsáveis por supervisionar as políticas de aquisição em nível de agência, e pelo uso de sistemas digitais integrados (como SAM.gov, FPDS e USAspending), que garantem transparência e padronização. Além disso, a governança é constantemente avaliada por instâncias de controle independentes, como o *Government Accountability Office* (GAO) e os *Inspectors General* (OIG), que realizam auditorias, acompanham a

implementação de recomendações e publicam relatórios periódicos, criando um circuito contínuo de retroalimentação.

A comparação evidencia que, embora o Brasil tenha incorporado em seu marco legal conceitos avançados de governança, o país ainda enfrenta o desafio de transformar tais disposições em práticas uniformes, sobretudo em função de seu modelo federativo e da heterogeneidade institucional. Já os Estados Unidos consolidaram um sistema em que a governança é operacionalizada por meio de padronização normativa, infraestrutura digital interoperável e ciclos contínuos de auditoria e avaliação.

Assim, os resultados demonstram que os mecanismos de governança pública no Brasil estão em processo de consolidação, com avanços relevantes em termos normativos, mas que carecem de maior efetividade prática e uniformidade federativa. Em contrapartida, o modelo norte-americano mostra-se consolidado e funcional, sustentado por regras claras, sistemas integrados e instâncias independentes de supervisão. A experiência comparada sugere que o Brasil pode se beneficiar da adoção de práticas como a criação de painéis de acompanhamento de recomendações de controle, o fortalecimento de indicadores de desempenho institucionalizados e a ampliação da interoperabilidade de sistemas digitais, a fim de aproximar a governança nacional dos padrões já consolidados nos Estados Unidos.

O terceiro objetivo específico visou propor recomendações, com base na avaliação de práticas norte-americanas, para aperfeiçoar as políticas e procedimentos de gestão e fiscalização de contratos administrativos no Brasil. A análise comparativa evidenciou que o ganho potencial não decorre apenas da transposição normativa, mas sobretudo da operacionalização da governança por meio de padrões de dados, rotinas de monitoramento e incentivos ao desempenho. Assim, as recomendações a seguir foram organizadas em eixos que dialogam com as categorias analíticas da pesquisa — *accountability*, conformidade, maturidade legal, relações éticas e transparência— e consideram a realidade federativa brasileira, com estágios de implementação graduais.

(a) *Accountability* e monitoramento contínuo. Inspirado no ciclo de acompanhamento do GAO, propõe-se criar um painel nacional de *follow-up* de recomendações (TCU/CGU/control interno), com status (aberta, em implementação, concluída, não acatada), prazos, responsáveis e evidências de cumprimento. Na

execução contratual, recomenda-se instituir um módulo nacional de avaliação de desempenho de fornecedores, interoperável com o PNCP (paradigma CPARS), com critérios mínimos (qualidade, prazo, custo, aditivos, conformidade), efeitos proporcionais em futuras contratações e devido processo para contraditório. Esses instrumentos elevam a responsabilização de gestores e contratados, fomentam aprendizado institucional e oferecem insumos para decisões futuras mais informadas.

(b) Conformidade e gestão de riscos. À semelhança do FAR e de seus suplementos, recomenda-se padronizar checklists de conformidade por fase (planejamento, seleção, execução e encerramento), com campos estruturados e trilha de auditoria digital. A matriz de riscos deve ter taxonomia mínima nacional (evento, probabilidade/impacto, alocação, mitigação, gatilhos de reequilíbrio), publicada e atualizada em marcos críticos (assinatura, ordens de serviço, aditivos). Sugere-se adotar supervisão baseada em risco com gatilhos automáticos (por exemplo, aditivos acima de limiares, variações de preço, prorrogações sucessivas), combinando *prior review* e amostragem inteligente em auditorias. Tais medidas promovem convergência procedimental e direcionam esforços de controle onde o risco é maior.

(c) Maturidade legal, capacidade institucional e interoperabilidade. Recomenda-se estabelecer um *roadmap* nacional de interoperabilidade entre PNCP e sistemas orçamentários/financeiros/gestão de projetos, com governança de dados responsável por manter o dicionário de informações, evoluir regras de validação e publicar versões. Para mitigar desigualdades federativas, sugere-se uma estratégia de implementação em ondas: (i) curto prazo: padronização mínima de dados e *debriefing*; (ii) médio prazo: módulo de avaliação de fornecedores e painel de recomendações; (iii) médio-longo prazo: integrações sistêmicas e supervisão automatizada por risco. A governança regulatória deve prever comitê permanente (União, Estados, Municípios, controle, sociedade) para ajustar padrões e dirimir dúvidas, assegurando adesão progressiva e suporte técnico às administrações de menor capacidade.

(d) Relações éticas e integridade contratual. Recomenda-se incorporar, em editais e contratos de maior materialidade, cláusula de integridade do contratado inspirada no FAR 52.203-13, exigindo código de ética, programa de compliance proporcional ao risco, canais de denúncia e *disclosure* tempestivo de irregularidades materiais. Em paralelo, a padronização e a oferta continuada de capacitação

obrigatória para agentes de contratação e fiscais (ética, conflitos de interesse, análise de riscos, uso do PNCP) devem ser nacionalizadas, com certificação periódica. A combinação de deveres preventivos (público e privado) com rotinas de reporte e verificação tende a reduzir incentivos à má conduta e a fortalecer a cultura de integridade.

(e) Transparência e dados públicos. Recomenda-se consolidar a transparência como política de dados de Estado, alinhando o PNCP a um núcleo mínimo de metadados padronizados e identificadores únicos por processo/contrato/itens, à semelhança do que se verifica em USAspending/FPDS. A adoção plena de padrões OCDS — incluindo vínculos entre planejamento (PAC/estudo técnico), seleção (edital/atas), execução (ordens de fornecimento/medições) e pagamento — deve ser acompanhada de validações automáticas no ato da publicação (regras de completude, consistência e unicidade), com “scores” públicos de qualidade por órgão. Complementarmente, sugere-se institucionalizar *debriefings* padronizados pós-julgamento, com registro público de respostas a questionamentos e impugnações em prazos definidos, reduzindo assimetrias informacionais e ampliando a previsibilidade do mercado.

Por fim, recomenda-se associar cada medida a indicadores verificáveis: percentual de processos com documentação completa por fase; taxa de publicações aprovadas nas validações automáticas; tempo de resposta a impugnações; cobertura do módulo de avaliação por valor/quantidade de contratos; percentual de recomendações implementadas no prazo; e nível de conformidade ao OCDS por órgão. Esses indicadores ancoram a gestão por resultados, permitem transparência ativa sobre a execução do próprio programa de aperfeiçoamento e viabilizam correções de rota. Em conjunto, as recomendações traduzem práticas norte-americanas em balizas operacionais adaptadas ao contexto brasileiro, orientadas à produção de valor público por meio de contratações mais transparentes, íntegras e eficazes.

5.3 Considerações sobre os Resultados

A análise dos resultados desta pesquisa revela avanços significativos no Brasil no que se refere à modernização do marco legal e à incorporação de princípios de governança e transparência, mas também evidencia limitações estruturais que

dificultam a plena efetividade dessas inovações. A Lei nº 14.133/2021 introduziu dispositivos alinhados às melhores práticas internacionais, como a obrigatoriedade do planejamento das contratações, a gestão de riscos, a segregação de funções, a digitalização dos processos e a criação do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP). Contudo, a efetividade dessas medidas depende da capacidade administrativa dos órgãos contratantes e da adesão dos entes federativos, o que torna a implementação desigual e vulnerável a assimetrias institucionais.

Em contraste, os Estados Unidos apresentam um sistema mais consolidado, fruto de um processo histórico de amadurecimento do *Federal Acquisition Regulation* (FAR) e de sua integração com legislações complementares e sistemas digitais interoperáveis. A experiência norte-americana demonstra que a governança em contratações públicas não se esgota na previsão normativa, mas se fortalece por meio da padronização dos dados, da fiscalização contínua realizada por órgãos independentes e da retroalimentação dos processos com base em avaliações de desempenho e recomendações de controle. Assim, a maturidade observada no contexto estadunidense deriva tanto da robustez do arcabouço legal quanto da sua capacidade de operacionalização prática, algo que ainda se apresenta como desafio para o Brasil.

A comparação crítica entre os dois países permite afirmar que a distância não se encontra essencialmente no plano da legislação, mas no grau de institucionalização das práticas e na qualidade da governança de dados. O Brasil já dispõe de instrumentos jurídicos avançados, mas a ausência de mecanismos uniformes de monitoramento, de plataformas interoperáveis de avaliação de fornecedores e de rotinas automatizadas de conformidade fragiliza a *accountability* e limita a transparência efetiva. Em outras palavras, o problema não é de desenho normativo, mas de implementação prática e de capacidade de coordenação federativa.

Nesse sentido, as recomendações internacionais da OCDE, do Banco Mundial e da *Transparency International* adquirem especial relevância. Elas reforçam a necessidade de padronização de indicadores, de interoperabilidade de sistemas, de mecanismos de engajamento da sociedade civil e de adoção de padrões globais de dados, como o *Open Contracting Data Standard* (OCDS). Ao mesmo tempo, demonstram que a governança das contratações públicas deve ser compreendida

como processo dinâmico, que exige monitoramento contínuo, adaptação institucional e aprendizado coletivo.

Neste contexto, a reflexão crítica aponta que o Brasil encontra-se em um estágio intermediário: possui um marco legal contemporâneo, alinhado a referenciais globais, mas ainda carece de condições institucionais para transformar normas em práticas padronizadas e mensuráveis. O aprendizado advindo da experiência norte-americana e das diretrizes multilaterais sugere que o caminho de aperfeiçoamento passa menos por novas alterações legislativas e mais pelo fortalecimento da implementação, com ênfase em interoperabilidade tecnológica, capacitação dos agentes públicos, mecanismos de avaliação contínua e incentivos à integridade. Assim, o desafio brasileiro não está em criar novas regras, mas em assegurar que as já existentes sejam internalizadas, monitoradas e efetivamente praticadas em todos os níveis da administração pública.

5.4 Articulação com o referencial teórico e a literatura analisada

Os resultados obtidos nesta pesquisa se articulam de maneira consistente com o referencial teórico previamente apresentado. A análise documental evidenciou que a governança e a transparência nas contratações públicas, especialmente no contexto da Lei nº 14.133/2021, estão alinhadas às reflexões de Matias-Pereira (2010; 2018), que destacam a governança pública como instrumento fundamental para assegurar eficiência, clareza de responsabilidades e fortalecimento institucional. Os achados confirmam que, embora o Brasil tenha avançado em termos normativos, a efetividade da governança ainda depende de maior consolidação prática, conforme já indicado por esse autor em relação à fragilidade histórica da administração pública brasileira.

A metodologia de análise de conteúdo utilizada, inspirada em Bardin (2011), possibilitou organizar a análise dos dados e classificar os elementos observáveis em categorias temáticas (*accountability*, conformidade, maturidade legal, relações éticas e transparência). Essa estrutura foi essencial para identificar padrões recorrentes nos documentos nacionais e internacionais, permitindo não apenas mapear normas e práticas, mas também interpretar sua aplicabilidade no contexto da gestão de contratos administrativos. Assim, a análise crítica dos achados foi conduzida de forma

coerente com o método proposto por Bardin, reforçando a confiabilidade do processo interpretativo.

Adicionalmente, a adoção do método comparativo, conforme salientado por Arrowsmith et al. (2010), demonstrou-se adequada para avaliar diferenças e semelhanças entre os sistemas brasileiro e norte-americano. Os resultados mostraram que, apesar de ambos os países valorizarem princípios como a publicidade, a integridade e a responsabilização, há diferenças marcantes quanto à maturidade institucional e à padronização de práticas. Essa constatação confirma a utilidade do método comparativo como ferramenta crítica para a análise de governança pública.

A literatura nacional também reforça a centralidade da transparência como direito dos cidadãos, conforme observado em Pereira (2010) e Silva (2015). Os resultados da pesquisa evidenciaram que o Brasil ainda enfrenta desafios de completude e padronização de dados no PNCP, enquanto os Estados Unidos consolidaram instrumentos interoperáveis que materializam de forma mais concreta a transparência como direito fundamental. Essa constatação corrobora o entendimento de que a transparência deve ser compreendida não apenas como princípio abstrato, mas como prática administrativa capaz de garantir participação e *accountability*.

Por fim, os documentos institucionais analisados, como os relatórios do Tribunal de Contas da União (TCU) e do *Government Accountability Office* (GAO), complementam a literatura ao demonstrar que a governança contratual depende tanto de arranjos legais quanto da capacidade de fiscalização contínua e da retroalimentação das políticas públicas. Essa perspectiva reforça os apontamentos de Matias-Pereira sobre a necessidade de controles internos e externos robustos para assegurar legitimidade e eficiência na administração pública.

Em resumo, a articulação entre os achados e o referencial teórico confirma que a evolução da governança contratual no Brasil exige mais do que inovação legislativa: requer práticas padronizadas, mecanismos de monitoramento e incorporação da transparência como direito efetivo. Os resultados, portanto, não apenas validam as contribuições dos autores e instituições utilizados como base teórica, mas também ampliam sua aplicação prática ao oferecer recomendações voltadas ao fortalecimento da gestão e fiscalização de contratos administrativos.

5.5 Limitações de pesquisa e potencial de aprofundamento em estudos futuros

A presente pesquisa, embora tenha alcançado seus objetivos ao analisar comparativamente as práticas de governança e transparência no Brasil e nos Estados Unidos, apresenta algumas limitações que precisam ser reconhecidas. A primeira refere-se ao recorte documental adotado, centrado principalmente na legislação, em instruções normativas e em relatórios institucionais produzidos por órgãos de controle nacionais e internacionais. Esse enfoque possibilitou uma análise detalhada dos elementos normativos e das diretrizes de governança, mas restringiu a observação direta das práticas cotidianas de gestão e fiscalização de contratos. Assim, não foi possível avaliar de forma empírica a aplicação efetiva dos dispositivos legais nos diferentes contextos administrativos brasileiros.

Outra limitação decorre da heterogeneidade federativa que caracteriza o sistema brasileiro. Embora a Lei nº 14.133/2021 estabeleça princípios uniformes de governança e transparência, sua implementação depende da capacidade técnica, dos recursos disponíveis e da cultura institucional de cada ente federativo. Dessa forma, a análise realizada captou a norma em seu plano formal e comparativo, mas não pôde abranger de forma exaustiva as variações práticas que ocorrem entre órgãos da União, estados e municípios. Esse aspecto aponta para a necessidade de investigações complementares que contemplem estudos de caso específicos em administrações com diferentes graus de maturidade.

Adicionalmente, a comparação internacional concentrou-se no modelo estadunidense, em função de sua relevância e maturidade institucional. Embora essa escolha tenha possibilitado um cotejo rico em aprendizados, limitou a amplitude do estudo a um único país de referência. Considerando a diversidade de arranjos existentes em outros contextos — como o Reino Unido, a União Europeia ou mesmo países da América Latina com sistemas híbridos de contratação —, estudos futuros poderão expandir a análise comparativa para múltiplos casos, enriquecendo o debate e permitindo maior generalização das conclusões.

No que se refere à utilização das recomendações de organismos internacionais, a pesquisa utilizou como base documentos da OCDE, do Banco Mundial e da *Transparency International*. Ainda que tais fontes sejam relevantes e amplamente reconhecidas, é preciso reconhecer que elas refletem uma perspectiva

normativa e prescritiva, podendo não captar todas as nuances culturais e institucionais dos diferentes contextos nacionais. Nesse sentido, investigações futuras poderiam explorar de maneira mais aprofundada a aplicação prática dessas recomendações, verificando de que forma elas são internalizadas ou adaptadas em realidades administrativas concretas.

Por fim, uma limitação metodológica está relacionada à dependência da análise documental, que, embora sistematizada pela técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), não foi complementada por entrevistas ou coleta de dados primários com gestores e fiscais de contratos. A incorporação dessas percepções poderia enriquecer a compreensão sobre os desafios de implementação e oferecer subsídios empíricos adicionais para a proposição de recomendações.

Diante dessas limitações, abrem-se caminhos para estudos futuros que possam: (i) realizar pesquisas empíricas de campo, com aplicação de entrevistas, questionários ou observação participante em diferentes órgãos públicos; (ii) promover estudos comparativos multilaterais, abrangendo outros países de referência em governança e transparência; (iii) avaliar a implementação prática do PNCP e da matriz de riscos em diferentes níveis da federação; e (iv) investigar os impactos concretos de cláusulas de integridade e de sistemas de avaliação de fornecedores no desempenho contratual. Tais linhas de aprofundamento poderão complementar e expandir os achados aqui apresentados, contribuindo para a consolidação de uma agenda de governança pública mais robusta e efetiva no campo das contratações administrativas.

6 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Esta dissertação, além de sua contribuição científica e teórica no campo da governança pública, da transparência e da gestão e fiscalização de contratos administrativos, resultou na elaboração de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), concebido em conformidade com os objetivos da pesquisa e com as diretrizes do Mestrado Profissional em Administração Pública. O produto tem como finalidade converter os achados empíricos e analíticos do estudo em instrumentos normativos e operacionais aplicáveis, contribuindo para a superação das lacunas identificadas entre o avanço do marco legal brasileiro e a efetividade institucional na implementação dos princípios de governança, transparência, integridade e *accountability* nas contratações públicas.

O PTT materializa-se na forma de um Relatório Técnico Conclusivo, orientado à proposição de uma intervenção normativa estruturada, voltada ao fortalecimento da governança nas contratações públicas regidas pela Lei nº 14.133/2021. Sua elaboração partiu do diagnóstico desenvolvido na dissertação, que evidenciou desafios recorrentes, tais como a fragmentação da transparência contratual, a predominância de mecanismos reativos de *accountability*, a baixa interoperabilidade entre sistemas administrativos, a limitada avaliação de desempenho contratual e a insuficiente institucionalização de práticas de governança colaborativa.

Com base nos achados, sistematizados no apêndice III - análise e categorização de dados, o produto foi estruturado a partir de cinco eixos estratégicos, correspondentes às categorias analíticas da pesquisa: transparência, *accountability*, conformidade, relações éticas e maturidade legal. Cada eixo fundamenta diretrizes e medidas normativas voltadas ao aprimoramento da gestão e da fiscalização contratual, em consonância com os princípios da governança pública, da inovação administrativa e da integridade institucional. O PTT dialoga diretamente com os principais marcos normativos vigentes, especialmente a Lei nº 14.133/2021, a Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) e a Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação).

Como resultado concreto da pesquisa, foram desenvolvidos dois instrumentos normativos complementares, que integram o Produto Técnico-Tecnológico. O primeiro consiste em uma minuta de Instrução Normativa em nível ministerial, apresentada no 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 foi formalmente encaminhada à Secretaria de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, conforme comprovante igualmente constante no Apêndice I.

O segundo instrumento refere-se a uma minuta de Portaria institucional, apresentada no Apêndice II, voltada ao aperfeiçoamento do Manual de Fiscalização de Contratos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), com foco na incorporação explícita de práticas de governança, avaliação de desempenho, transparência estruturada e gestão de riscos na execução contratual. A proposta foi encaminhada à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da UTFPR (PROPAD), com o respectivo comprovante de encaminhamento também incluído no Apêndice II. Embora concebida no contexto institucional da UTFPR, a portaria apresenta caráter replicável, podendo ser adaptada por outras instituições públicas submetidas à Lei nº 14.133/2021.

O Relatório Técnico Conclusivo propõe, ainda, uma estratégia de implementação gradual, estruturada em etapas de planejamento, execução, monitoramento e avaliação, acompanhada de indicadores de desempenho voltados à mensuração da transparência, da eficiência administrativa, da capacitação dos agentes públicos e da efetividade da fiscalização contratual. Essa abordagem orientada por resultados permite o acompanhamento contínuo do impacto das medidas propostas, reforçando a dimensão prática e aplicada do produto.

De forma sintética, o PTT propõe:

- a) a institucionalização da governança das contratações públicas, mediante a criação de Planos de Governança das Contratações (PGC) e comitês internos de acompanhamento;
- b) o fortalecimento da transparência ativa, com o uso ampliado e qualificado do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e a integração dos sistemas de dados;
- c) a implantação de programas de integridade e conformidade contratual, com auditorias preventivas e canais seguros de denúncia;
- d) a promoção da ética e da cultura de integridade, estimulando lideranças responsáveis e valorizando boas práticas; e

e) a capacitação continuada dos agentes públicos, com a criação de trilhas de aprendizagem em parceria com escolas de governo e universidades.

Essas ações visam consolidar um modelo de governança contratual sustentável, em que os processos administrativos estejam integrados, as informações sejam transparentes e auditáveis, e os agentes públicos atuem de forma técnica, ética e orientada por resultados. O produto técnico, portanto, traduz o conhecimento científico em uma ferramenta prática de aplicação institucional, servindo como instrumento de apoio à formulação de políticas e à padronização de procedimentos em toda a Administração Pública Federal.

O produto representa, assim, a consolidação prática da dissertação, convertendo os resultados da pesquisa em uma proposta de intervenção institucional aplicável, replicável e ajustável a diferentes contextos organizacionais. Ao alinhar governança, transparência e tecnologia, o PTT contribui para o aprimoramento da gestão pública, o fortalecimento da integridade e a consolidação de uma administração mais confiável e responsiva.

Os achados desta pesquisa e a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico abrem novas perspectivas de investigação e aplicação prática no campo da governança pública e da gestão de contratos. A partir das constatações apresentadas, sugerem-se as seguintes linhas de aprofundamento futuro:

a) Estudos longitudinais sobre a implementação da Lei nº 14.133/2021, analisando seus efeitos na interoperabilidade e padronização dos dados contratuais entre os diferentes níveis federativos;

b) Avaliação da efetividade das práticas de governança e transparência propostas no PTT, por meio de estudos de caso ou pesquisas-ação em órgãos públicos, verificando o impacto das medidas sobre a integridade e a eficiência das contratações; e

c) Exploração do uso de tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial (IA), no cruzamento de dados de contratações públicas, visando a predição de riscos de integridade e o aprimoramento dos mecanismos de controle interno e externo.

Desta forma, o Produto Técnico-Tecnológico consolida a dissertação ao transformar o conhecimento científico produzido em instrumentos normativos concretos, aplicáveis e alinhados às necessidades reais da Administração Pública. Ao articular governança, transparência e uso estratégico de dados, o PTT contribui para

o fortalecimento da integridade institucional, para o aprimoramento da gestão e fiscalização de contratos administrativos e para a construção de uma administração pública mais eficiente, confiável e orientada à entrega de valor público. Estas recomendações visam dar continuidade ao esforço de pesquisa, transformando as observações e as conclusões desta tese em novos conhecimentos orientados à transformação e ao aprimoramento da Administração Pública, garantindo a sua maior responsabilidade perante a sociedade (Justen Filho, 2016).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa investigou a governança pública e a transparência em contratos administrativos, com foco na comparação entre Brasil e Estados Unidos. O estudo se insere em um momento crítico, especialmente após a promulgação da Lei nº 14.133/2021, que introduziu mudanças significativas no marco legal das licitações e contratos administrativos no Brasil. O estudo buscou compreender como as práticas de governança e transparência consolidadas nos Estados Unidos, reconhecidas por sua eficácia, podem ser adaptadas ao contexto brasileiro, visando fortalecer a gestão pública e mitigar as vulnerabilidades existentes.

Ambos os países buscam integrar governança, eficiência e integridade na gestão pública, porém o fazem por caminhos institucionalmente diversos, moldados por suas respectivas tradições jurídicas, políticas e culturais. No Brasil o modelo jurídico adotado é o *civil law*, ou sistema romano-germânico, caracterizado por forte normatização, centralização das diretrizes no governo federal e protagonismo dos órgãos de controle externo. Essa abordagem é fortemente legalista, no qual a previsibilidade normativa e a rigidez procedimental são valorizadas como mecanismos de proteção ao interesse público.

Já os Estados Unidos, herdeiros da tradição anglo-saxônica do *common law*, operam sob uma lógica mais descentralizada e pragmática, com ênfase na performance, na autonomia decisória dos gestores públicos e na *accountability ex post*. Essa diferença de paradigma influencia diretamente o desenho das políticas de contratação e o grau de discricionariedade permitida aos agentes públicos, resultando em abordagens contrastantes quanto à flexibilidade, inovação e responsabilidade administrativa.

A análise se concentrou em identificar as semelhanças e diferenças entre os modelos de gestão de contratos nos dois países, considerando as especificidades culturais, políticas e institucionais. Além disso, o estudo explorou como a implementação das diretrizes da nova legislação brasileira poderia se beneficiar com a adoção de práticas norte-americanas, oferecendo um caminho para melhorias na execução e fiscalização de contratos administrativos.

O contexto da pesquisa, portanto, abrangeu não apenas aspectos normativos, mas também as implicações práticas dessas mudanças para a administração pública.

Os resultados obtidos revelaram que, apesar dos avanços normativos significativos no Brasil, a efetividade das novas diretrizes ainda enfrenta desafios relacionados à capacidade técnica e à uniformidade na aplicação das normas entre os diferentes níveis de governo. Assim, a pesquisa se propôs a ser um ponto de partida para futuras investigações que visem aprofundar a discussão sobre como as práticas de governança e transparência podem ser operacionalizadas de maneira mais eficaz no Brasil.

Os objetivos da pesquisa foram claramente definidos, buscando analisar como os princípios de governança pública e transparência, adotados nos Estados Unidos, podem contribuir para a melhoria da gestão e fiscalização de contratos administrativos no Brasil. A investigação partiu da hipótese de que a adoção de práticas mais robustas de governança nos EUA poderia beneficiar o sistema brasileiro, especialmente em um momento em que a transparência é cada vez mais exigida pela sociedade. A pesquisa buscou validar essa hipótese por meio da análise comparativa das legislações e práticas de ambos os países.

Os resultados mostraram que os objetivos propostos foram alcançados, com a confirmação da hipótese inicial. A pesquisa revelou que, embora o Brasil tenha avançado significativamente em sua legislação, ainda existem barreiras práticas que dificultam a implementação eficaz dessas diretrizes. A análise dos mecanismos de governança e transparência nos Estados Unidos demonstrou que a adoção de práticas já consolidadas poderia fortalecer a administração pública brasileira, promovendo uma gestão mais eficiente e responsável dos recursos públicos.

Além disso, o estudo destacou a importância de um compromisso contínuo com a capacitação dos agentes públicos e com a criação de um ambiente que favoreça a transparência e a *accountability*. A identificação das lacunas existentes na gestão pública brasileira e a comparação com as práticas norte-americanas oferecem uma base sólida para a proposição de melhorias, contribuindo para um sistema de contratações mais transparente e eficiente.

Os principais resultados indicam que o Brasil, embora tenha um marco legal moderno e alinhado às melhores práticas internacionais, ainda enfrenta desafios na sua efetiva implementação. A pesquisa revelou que a Lei nº 14.133/2021 trouxe inovações significativas, mas a efetividade dessas normas é comprometida por variáveis como a capacidade técnica dos órgãos públicos e a falta de uniformidade na

aplicação das diretrizes em diferentes níveis de governo. Isso aponta para a necessidade de um maior suporte e capacitação para os gestores públicos.

As contribuições do estudo são relevantes tanto para a prática quanto para a teoria. Na esfera prática, foram propostas recomendações específicas que visam melhorar a gestão pública no Brasil, como a adoção de plataformas digitais de transparência e auditoria contínua. Essas sugestões têm o potencial de fortalecer a *accountability* e a confiança da sociedade nas instituições públicas, ao garantir que os recursos sejam utilizados de maneira mais transparente e eficiente.

Na esfera teórica, a pesquisa amplia a literatura existente sobre governança pública e transparência, destacando a importância da adaptação de práticas internacionais ao contexto brasileiro. A análise comparativa entre Brasil e Estados Unidos não apenas esclarece as diferenças e semelhanças entre os sistemas, mas também oferece um referencial para futuras pesquisas que busquem aprofundar a discussão sobre a governança nos contratos administrativos e a efetividade das políticas públicas.

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/acao-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 Mieiro. **Terceirização no Brasil**. South American Development Society Journal, v. 2, n. 4, p. 78-101, 2016.

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. Acesso em: 03 jul. 2025

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 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. 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 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.

OVÍDIO, Francisco. **Aspectos do direito comparado**. Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, v. 79, p. 161-180, 1984.

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.

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/000/the-federal-civil-service-and-the-death-of-president-james-a-garfield.htm>. Acesso em: 03 jul. 2025.

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**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 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.

VALLE, 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.

22/12/2025, 15:20

E-mail de Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Minuta de Instrução Normativa – Governança na gestão e fiscalizaç...



GIOTO DE ARAUJO NOVAIS <gioto@alunos.utfpr.edu.br>

Minuta de Instrução Normativa – Governança na gestão e fiscalização de contratos administrativos

1 mensagem

GIOTO DE ARAUJO NOVAIS <gioto@alunos.utfpr.edu.br>
 Para: seges.gabinete@gestao.gov.br

22 de dezembro de 2025 às 15:20

À Secretaria de Gestão e Inovação,
 Secretário Roberto Seara Machado Pojo Rego,

Prezado,

Cumprimentando-o cordialmente, venho, respeitosamente, encaminhar a Vossa Senhoria, para conhecimento, a minuta de Instrução Normativa em anexo, elaborada como produto técnico-tecnológico resultante de pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP), vinculado à Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

O referido estudo integrou a elaboração de dissertação de mestrado voltada à análise das práticas de governança e transparência na gestão e fiscalização de contratos administrativos, com fundamento na Lei nº 14.133/2021. A pesquisa teve como eixo central a identificação de lacunas normativas e operacionais que ainda dificultam a plena operacionalização dos princípios de governança, accountability, transparência e integridade nas contratações públicas, especialmente no que se refere à fragmentação de informações, à predominância de mecanismos reativos de controle e à baixa integração entre planejamento, execução e fiscalização contratual.

A partir de análise documental, estudo comparado com o modelo norte-americano de contratações públicas e sistematização de evidências empíricas, constatou-se que a efetividade da governança contratual está diretamente associada à existência de diretrizes normativas claras, à institucionalização de mecanismos de avaliação contínua de desempenho e à padronização de procedimentos de gestão e fiscalização. Nesse contexto, a minuta de Portaria ora encaminhada foi concebida como instrumento normativo complementar, com o objetivo de fortalecer a governança na execução contratual, ampliar a rastreabilidade das informações, induzir práticas preventivas de controle e fomentar uma cultura administrativa orientada a resultados, integridade e aprendizado institucional.

Ainda que elaborada com foco institucional específico, a proposta dialoga diretamente com as diretrizes de modernização administrativa, inovação, governo digital e fortalecimento da governança pública conduzidas por essa Secretaria, podendo contribuir como referência técnica para reflexões mais amplas sobre o aperfeiçoamento das práticas de gestão e fiscalização de contratos no âmbito da Administração Pública Federal.

Coloco-me inteiramente à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários e, se possível, solicito a gentileza de confirmar o recebimento deste encaminhamento.

Renovo meus protestos de elevada consideração e apreço.

Atenciosamente,

Gioto de Araújo Novais
 Mestrando em Administração Pública – PROFIAP
 Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
 E-mail: gioto@alunos.utfpr.edu.br
 Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1629728904159582>



APENDICE I - Minuta de Instrução Normativa - governança em contratos administrativos.pdf
 98K

APÊNDICE II – MINUTA DE PORTARIA COMPLEMENTAR AO MANUAL DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS DA UTFPR

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.

22/12/2025, 15:26

E-mail de Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Minuta de Portaria complementar ao Manual de Fiscalização de Co...



GIOTO DE ARAUJO NOVAIS <gioto@alunos.utfpr.edu.br>

Minuta de Portaria complementar ao Manual de Fiscalização de Contratos da UTFPR

1 mensagem

GIOTO DE ARAUJO NOVAIS <gioto@alunos.utfpr.edu.br>
Para: proplad@utfpr.edu.br, tiago@utfpr.edu.br

22 de dezembro de 2025 às 15:25

À Pró-Reitoria de Planejamento e Administração - PROPAD
Pró-Reitor Tiago Mello,

Prezado,

Cumprimentando-o cordialmente, venho, respeitosamente, encaminhar a Vossa Senhoria, para apreciação, a minuta de Portaria complementar ao Manual de Fiscalização de Contratos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, elaborada como produto técnico-tecnológico resultante de pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP).

A referida minuta decorre da dissertação de mestrado que teve por objetivo analisar como os princípios de governança, transparência, accountability e integridade podem contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e fiscalização de contratos administrativos, à luz da Lei nº 14.133/2021. O estudo fundamentou-se em análise documental, revisão de literatura especializada e estudo comparativo internacional, com ênfase na identificação de lacunas normativas e operacionais que ainda limitam a efetividade da governança contratual no contexto da Administração Pública Federal.

Os resultados da pesquisa evidenciaram a necessidade de fortalecimento de instrumentos normativos internos capazes de induzir práticas mais estruturadas de planejamento da fiscalização, avaliação contínua de desempenho contratual, padronização de registros, gestão de riscos e consolidação de uma cultura administrativa orientada à prevenção de falhas, à transparência e à entrega de resultados. Nesse contexto, a minuta de Portaria ora encaminhada foi concebida como instrumento complementar ao Manual de Fiscalização de Contratos da UTFPR, com o propósito de aprimorar a governança na execução contratual, ampliar a rastreabilidade das informações e conferir maior segurança jurídica e operacional às atividades desempenhadas por gestores e fiscais de contratos.

Ressalta-se que a proposta busca alinhar as práticas institucionais da UTFPR às diretrizes contemporâneas de governança pública, às recomendações dos órgãos de controle e às boas práticas observadas em experiências internacionais, contribuindo para o fortalecimento da gestão administrativa e para a consolidação de uma atuação mais integrada entre planejamento, execução e controle contratual.

Coloco-me à disposição para prestar quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários e, se possível, solicito a gentileza de confirmar o recebimento deste encaminhamento.

Renovo meus protestos de elevada consideração e apreço.

Atenciosamente,

Gioto de Araújo Novais
Mestrando em Administração Pública – PROFIAP
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
E-mail: gioto@alunos.utfpr.edu.br
Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1629728904159582>



APENDICE II - Minuta de Portaria UTFPR.pdf
117K

APÊNDICE III – Análise e categorização de dados

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Governança das contratações públicas no governo digital	Transparência	Brasil	PNCP como instrumento central de divulgação das contratações públicas	Artigo – p. 65	“O PNCP cumpre um papel importante na redução da assimetria de informações e na ampliação da transparência nos processos de contratação pública.”	O Portal Nacional de Contratações Públicas é citado como ferramenta essencial para ampliar o acesso à informação e promover a publicidade dos atos.
Governança das contratações públicas no governo digital	Transparência	Brasil	Lei de Acesso à Informação como fundamento da transparência contratual	Artigo – p. 58	“...a Lei nº 12.527/2011 assegura o direito à informação como regra e o sigilo como exceção.”	O artigo destaca o papel normativo da LAI na consolidação da transparência como um princípio estruturante da governança pública.
Governança das contratações públicas no governo digital	Accountability	Brasil	Prestação de contas como da diretriz governança pública	Artigo – p. 58	“A prestação de contas está relacionada ao compromisso dos gestores com os resultados, com a responsabilidade fiscal e com o cumprimento das metas.”	O texto vincula accountability à responsabilização orientada por desempenho e cumprimento de objetivos.
Governança das contratações	Accountability	Brasil	Atuação dos órgãos	Artigo – p. 60	“A governança está associada ao controle interno e à supervisão	A análise apresenta a articulação entre governança e

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
públicas no governo digital			controle interno e externo		exercida por órgãos de auditoria e corregedoria.”	accountability a partir da atuação de mecanismos institucionais de supervisão.
Governança das contratações públicas no governo digital	Conformidade	Brasil	Modelo das Três Linhas de Defesa	Artigo – p. 61	“O modelo das três linhas de defesa estabelece uma separação entre as funções de gestão, controle e auditoria.”	Trata-se de uma referência moderna às boas práticas de conformidade e controle interno, alinhada aos padrões internacionais.
Governança das contratações públicas no governo digital	Conformidade	Brasil	Estudos Técnicos Preliminares e Matriz de Riscos	Artigo – p. 63	“...os Estudos Técnicos Preliminares (ETPs) e a Matriz de Riscos são instrumentos essenciais à governança das contratações.”	O artigo destaca esses instrumentos como elementos centrais da gestão por conformidade e planejamento contratual.
Governança das contratações públicas no governo digital	Relações Éticas	Brasil	Código de Ética do Servidor Público	Artigo – p. 59	“...o Decreto nº 1.171/1994 dispõe sobre normas éticas aplicáveis aos agentes públicos.”	A presença de dispositivos éticos é considerada um componente essencial para consolidar a integridade e a cultura organizacional.
Governança das contratações públicas no governo digital	Maturidade Legal	Brasil	Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021)	Artigo – p. 63-64	“A nova Lei de Licitações busca maior eficiência, economicidade e	O artigo reconhece o avanço normativo da Lei 14.133/2021 como expressão de evolução

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
					governança nas contratações públicas.”	da maturidade legal institucional brasileira.
Governança em contratações públicas: a transformação passa pelos meios	Transparência	Brasil	Publicação centralizada de documentos e dados de compras públicas (PAC, PLS, PNCP)	p. 10-11, 22-24	A centralização das informações [...] pode ser prejudicada, uma vez que os recursos tecnológicos [...] não priorizados para a(s) área(s) se comparados às demandas finalísticas [...]	O artigo enfatiza a necessidade de infraestrutura digital adequada para garantir a transparência das contratações públicas, ressaltando a importância do PAC, PLS e PNCP.
Governança em contratações públicas: a transformação passa pelos meios	Accountability	Brasil	Utilização de indicadores e metas na governança de contratações	p. 8-9	Para orientar e medir o desempenho da Gestão de Contratações, devem ser estabelecidos objetivos, indicadores e metas	A presença de mecanismos de avaliação como indicadores e metas reforça a prestação de contas e o monitoramento institucional.
Governança em contratações públicas: a transformação passa pelos meios	Conformidade	Brasil	Definição de funções-chave com base em modelo de competências	p. 17-20	Na busca dos objetivos associados às contratações públicas, o modelo de competências para a área deve, necessariamente, considerar todos os	A gestão por competências contribui para a conformidade dos atos administrativos ao alinhar funções e responsabilidades ao perfil técnico dos agentes.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
					principais agentes envolvidos no processo	
Governança em contratações públicas: a transformação passa pelos meios	Relações Éticas	Brasil	Adoção e disseminação do Código de Ética para as contratações públicas	p. 6-7	Adoção de código de ética e de conduta [...] Promoção de ações de disseminação, capacitação ou treinamento do código de ética	A implementação de um código de ética específico para aquisições públicas fortalece o comportamento íntegro dos agentes públicos e a cultura organizacional.
Governança em contratações públicas: a transformação passa pelos meios	Maturidade Legal	Brasil	Integração normativa e institucional do modelo de governança em aquisições públicas	p. 5-6, 15-16	Governança das aquisições compreende essencialmente o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle [...] alinhadas às necessidades da organização	O artigo demonstra o avanço na consolidação do modelo de governança de contratações no Brasil com base em normativos do TCU e experiências institucionais, evidenciando um estágio de maior maturidade legal.
Cartilha sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos. São	Transparência	Brasil	Obrigatoriedade de divulgação no PNCP	p. 19	A nova lei estabelece a obrigatoriedade de divulgação dos atos no Portal Nacional de	A exigência normativa amplia a visibilidade dos contratos, fortalecendo a transparência pública,

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Paulo: TCESP, ago. 2023					Contratações Públicas – PNCP.	embora sua aplicação ainda dependa da estrutura tecnológica dos entes federativos.
Cartilha sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos. São Paulo: TCESP, ago. 2023	Accountability	Brasil	Designação de fiscais e gestores para contratos	p. 62	A atuação do fiscal e do gestor do contrato é de fundamental importância na fiscalização e gestão do contrato administrativo.	A responsabilização por meio de designações formais permite rastreabilidade de decisões e reforça a accountability na execução contratual.
Cartilha sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos. São Paulo: TCESP, ago. 2023	Conformidade	Brasil	Matriz de Riscos como instrumento de gestão contratual	p. 23	A matriz de riscos tem por objetivo identificar e atribuir responsabilidades pelas ocorrências de eventos futuros que possam afetar a execução do contrato.	A Matriz de Riscos é valorizada como ferramenta de controle e planejamento, contribuindo para a conformidade e previsibilidade contratual.
Cartilha sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos. São Paulo: TCESP, ago. 2023	Relações Éticas	Brasil	Princípios de integridade e ética no processo licitatório	p. 9	A nova Lei consagra princípios como planejamento, eficiência, integridade, igualdade e transparência como norteadores da contratação pública.	A menção explícita à integridade e ética como princípios estruturantes reforça o papel da moralidade administrativa no novo regime contratual.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Cartilha sobre a Nova Lei de Licitações e Contratos. São Paulo: TCESP, ago. 2023	Maturidade Legal	Brasil	Integração e consolidação normativa da Lei nº 14.133/2021	p. 7-8	A nova Lei revoga gradualmente os regimes anteriores e unifica as normas aplicáveis às contratações públicas.	A consolidação legislativa representa um marco na maturidade do ordenamento jurídico brasileiro em matéria de licitações e contratos.
Plano de Dados Abertos 2024-2026. Brasília: CGU, 2024.	Transparência	Brasil	Compromisso com o fornecimento de dados em formato aberto e reutilizável	CGU – Plano de Dados Abertos 2024, p. 5	O Plano de Dados Abertos da CGU objetiva a ampliação da transparência ativa por meio da publicação de dados abertos e da melhoria da qualidade das informações disponibilizadas.	O documento reforça a política de transparência ativa da administração pública, promovendo acesso a informações padronizadas e auditáveis em formato aberto.
Plano de Dados Abertos 2024-2026. Brasília: CGU, 2024.	Transparência	Brasil	Priorização de dados de contratos e despesas públicas	CGU – Plano de Dados Abertos 2024, p. 11	Dentre os dados considerados prioritários estão os relacionados a contratos administrativos, convênios, compras e despesas da administração pública federal.	A escolha de temas prioritários demonstra o alinhamento do plano com as demandas por controle social e fiscalização dos gastos públicos.
Plano de Dados Abertos 2024-2026. Brasília: CGU, 2024.	Accountability	Brasil	Disponibilização de dados para monitoramento	CGU – Plano de Dados	Os dados abertos favorecem o controle social e o monitoramento das	O plano reconhece os dados abertos como instrumentos de responsabilização

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
			de políticas públicas	Abertos 2024, p. 8	políticas públicas por parte da sociedade e dos órgãos de controle.	pública, promovendo a participação cidadã e o acompanhamento das ações governamentais.
Plano de Dados Abertos 2024-2026. Brasília: CGU, 2024.	Conformidade	Brasil	Adoção de padrões técnicos e normativos para abertura de dados	CGU – Plano de Dados Abertos 2024, p. 9	As ações serão executadas conforme os normativos estabelecidos pela Instrução Normativa nº 89/2017, do MPOG, e outras normas correlatas.	A padronização técnica e o cumprimento das normas reforçam a conformidade da política de dados abertos com diretrizes nacionais e internacionais.
Governança Corporativa em Empresas Estatais Brasileiras. São Paulo: IBGC, 2021.	Transparência	Brasil	Transparência como um dos quatro pilares da governança corporativa	IBGC – p. 17	A transparência compreende a disponibilização de informações que interessam às partes interessadas, e não apenas aquelas impostas por disposições legais ou regulamentares.	O documento reforça uma concepção ampliada de transparência, voltada à promoção da confiança, e não apenas ao cumprimento normativo.
Governança Corporativa em Empresas Estatais Brasileiras. São	Accountability	Brasil	Prestação de contas e responsabilização dos gestores públicos	IBGC – p. 17	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as	O princípio da accountability é tratado como pilar normativo e cultural da boa governança, exigindo atuação responsável e

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Paulo: IBGC, 2021.					consequências de seus atos e omissões.	transparente dos gestores.
Governança Corporativa em Empresas Estatais Brasileiras. São Paulo: IBGC, 2021.	Conformidade	Brasil	Estrutura de controles internos, auditoria e gestão de riscos	IBGC – p. 32	Cabe ao conselho de administração garantir a existência e o bom funcionamento dos sistemas de controles internos, gestão de riscos e auditoria.	O papel institucional do conselho no fortalecimento da conformidade é central para garantir integridade e sustentabilidade dos contratos e decisões empresariais.
Governança Corporativa em Empresas Estatais Brasileiras. São Paulo: IBGC, 2021.	Relações Éticas	Brasil	Estímulo a uma cultura ética nas organizações públicas	IBGC – p. 20	A ética nas organizações não depende apenas de regras, mas de valores compartilhados, liderança ética e coerência entre discurso e prática.	A cultura ética é concebida como um valor organizacional a ser promovido pela alta gestão, indo além da existência formal de códigos de conduta.
Governança Corporativa em Empresas Estatais Brasileiras. São Paulo: IBGC, 2021.	Maturidade Legal	Brasil	Avanço do arcabouço regulatório da governança nas estatais após a Lei nº 13.303/2016	IBGC – p. 25-26	A edição da Lei nº 13.303/2016 representou importante marco regulatório na governança de empresas estatais.	O documento reconhece que a Lei das Estatais promoveu maior segurança jurídica e institucionalização da governança pública no Brasil.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Transparência	Brasil	Padronização de documentos e exigência de registro no sistema Comprasnet	IN 05/2017 – Art. 3º, §1º e Art. 5º, I	Art. 3º §1º Os documentos deverão ser registrados no Comprasnet, em formato eletrônico.	A obrigatoriedade do registro no Comprasnet e a padronização documental fortalecem a transparência e a rastreabilidade das contratações públicas.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Accountability	Brasil	Designação de equipe de planejamento da contratação com responsabilidades definidas	IN 05/2017 – Art. 7º e Art. 8º	Art. 7º A autoridade competente designará formalmente a equipe de planejamento da contratação.	A norma explicita o dever de designação e delimitação de responsabilidades, permitindo a responsabilização objetiva e o controle institucional.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Conformidade	Brasil	Obrigatoriedade de elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e do Termo de Referência (TR)	IN 05/2017 – Art. 9º e Art. 12	Art. 9º O Estudo Técnico Preliminar constitui etapa obrigatória do planejamento da contratação.	A exigência de ETP e TR qualifica a instrução processual, promovendo conformidade normativa e alinhamento técnico das contratações.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Relações Éticas	Brasil	Previsão de vedação de conflito de interesses nas contratações	IN 05/2017 – Anexo VII, item 8.6	O representante da área requisitante deverá declarar a inexistência de conflito de interesses com os fornecedores potenciais.	A vedação expressa ao conflito de interesses fortalece a ética no processo decisório e previne práticas lesivas à integridade.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Maturidade Legal	Brasil	Normatização detalhada do ciclo de contratação e de seus instrumentos	IN 05/2017 – Título I ao Título IV	Esta Instrução Normativa dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional.	A norma representa um avanço na maturidade legal ao detalhar com precisão as etapas do planejamento e da execução das contratações públicas.
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Transparência	Brasil	Obrigatoriedade de divulgação no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP)	Lei nº 14.133/2021 – Art. 174, I	Art. 174. São divulgadas no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP): I – os planos de contratações anuais; os editais de licitação e os respectivos anexos;	A Lei torna obrigatória a publicação de diversos documentos no PNCP, reforçando a transparência como princípio estruturante das contratações públicas.
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Transparência	Brasil	Princípios incluem publicidade e transparência	Art. 5º, p.2	“serão observados os princípios... da publicidade, ... da transparência...”	Estabelece transparência e publicidade como princípios estruturantes da lei.
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Transparência	Brasil	Publicidade do edital no PNCP	Art. 54, p.29	“A publicidade do edital de licitação será realizada mediante divulgação e manutenção do inteiro teor do ato convocatório	Institui o PNCP como canal oficial e central de transparência dos certames.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
					e de seus anexos no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).”	
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Transparência	Brasil	Disponibilização posterior de documentos da fase preparatória no PNCP	Art. 54, §3º, p.29	“Após a homologação do processo licitatório, serão disponibilizados no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP)... os documentos elaborados na fase preparatória...”	Amplia a transparência para além do edital, permitindo escrutínio sobre o planejamento da contratação.
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Transparência	Brasil	Divulgação complementar por municípios e adoção do PNCP	Art. 176 (parágrafo único), p.71	“Enquanto não adotarem o PNCP, os Municípios... deverão publicar... e disponibilizar a versão física dos documentos...”	Prevê transição para o PNCP com obrigações de publicidade, reforçando transparência em entes com menor capacidade digital.
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Accountability	Brasil	Agente de contratação e comissão – responsabilização e segregação	Art. 8º, §§1º-3º, p.9	“A licitação será conduzida por agente de contratação... responderá individualmente pelos atos... poderá ser substituído por comissão...”	Define papéis e responsabilidades claras na condução da licitação, fortalecendo accountability.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
					responderão solidariamente...”	
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Accountability	Brasil	Fiscalização da execução do contrato por fiscais designados	Art. 117, §§1º-3º, p.56	“A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por 1 (um) ou mais fiscais do contrato... O fiscal do contrato anotar... e informará a seus superiores... será auxiliado pelos órgãos... de controle interno...”	Estabelece mecanismos formais de acompanhamento e reporte durante a execução contratual.
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Accountability	Brasil	Controle externo com critérios de risco, materialidade e relevância	Arts. 170 e 171, p.69-70	“Os órgãos de controle adotarão... critérios de oportunidade, materialidade, relevância e risco... Qualquer licitante, contratado ou pessoa... poderá representar aos órgãos de controle...”	Incorpora abordagem de risco e abre canais de representação, ampliando a responsabilização.
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Conformidade	Brasil	Segregação de funções obrigatória	Art. 7º, §1º, p.9	“...vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções	Reduz riscos de fraude e erro por meio da separação de funções críticas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
					mais suscetíveis a riscos...”	
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Conformidade	Brasil	Governança das contratações com gestão de riscos e controles internos	Art. 11 (parágrafo único), p.10	“A alta administração... é responsável pela governança das contratações e deve implementar... gestão de riscos e controles internos...”	Vincula conformidade a estruturas de governança e controles institucionais.
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Conformidade	Brasil	Matriz de riscos como cláusula contratual	Definição – p.6	“matriz de riscos: cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes...”	Instrumentaliza a alocação de riscos e o equilíbrio econômico-financeiro do contrato.
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Relações Éticas	Brasil	Vedações ao agente público na condução de licitações	Art. 9º, caput e incisos, p.9	“É vedado ao agente público... admitir, prever, incluir ou tolerar... situações que comprometam... o caráter competitivo... ou estabeleçam preferências...”	Institui barreiras explícitas contra favorecimentos e práticas anticompetitivas.
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Relações Éticas	Brasil	Crimes em licitações e contratos (fraudes, violação de sigilo, etc.)	Arts. 337-E a 337-L (Cód. Penal, incluídos pela Lei	“Contratação direta ilegal... Frustração do caráter competitivo... Violação de sigilo...”	Tipifica condutas ilícitas e reforça a ética com sanções penais específicas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
				14.133), p.72-73	Fraude em licitação ou contrato...	
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Maturidade Legal	Brasil	Modernização das modalidades (inclui diálogo competitivo)	Definições – p.7	“...pregão... concorrência... concurso... leilão... diálogo competitivo: modalidade... em que a Administração realiza diálogos... devendo os licitantes apresentar proposta final...”	Atualiza o arcabouço com modalidade voltada à inovação e soluções complexas.
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Maturidade Legal	Brasil	Atos preferencialment e digitais no processo licitatório	Art. 12, VI, p.10	“os atos serão preferencialmente digitais...”	Consolida a transformação digital como diretriz legal, com impactos em eficiência e transparência.
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Maturidade Legal	Brasil	Modelo das três linhas de defesa no controle das contratações	Art. 169, incisos I-III, p.69	“...sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa: I - primeira... II - segunda... III - terceira...”	Incorpora modelo reconhecido internacionalmente, elevando a maturidade institucional.
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Transparência	Brasil	Obrigatoriedade de divulgação ampla e manutenção do inteiro teor de anexos	Art. 54, p.29	“...divulgação e manutenção do inteiro teor do ato convocatório e de seus anexos...”	Evita publicações fragmentadas e facilita o controle social.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.	Accountability	Brasil	Prazos e dever de decisão dos Tribunais de Contas ao suspender licitação	Art. 171, §1º, p.69-70	“...pronunciar-se definitivamente... no prazo de 25 dias úteis... definirá objetivamente as causas da ordem de suspensão...”	Dá previsibilidade ao controle externo, reduzindo incerteza para Administração e fornecedores.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Transparência	Brasil	Planejamento das contratações com Plano Anual	Art. 9º	“As contratações deverão estar alinhadas ao Plano Anual de Contratações...”	Institui planejamento prévio como mecanismo de transparência e racionalização.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Transparência	Brasil	Disponibilização de informações em meios oficiais	Art. 9º e correlatos	A IN reforça a necessidade de publicidade das contratações em sistemas eletrônicos oficiais.	Consolida a lógica de dados abertos e publicidade ativa, aumentando a transparência institucional.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Accountability	Brasil	Responsabilidade e do fiscal do contrato	Art. 40	“Compete ao fiscal do contrato acompanhar e fiscalizar a execução contratual...”	Formaliza a prestação de contas durante a execução contratual, atribuindo responsabilidades claras.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Accountability	Brasil	Controle pela alta administração	Arts. 7º e 10º	A autoridade competente deve aprovar o planejamento e supervisionar a execução das contratações.	Reforça accountability vertical, vinculando as decisões à alta gestão.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Conformidade	Brasil	Gestão de riscos nas contratações	Art. 18	Prevê que as contratações devem ser acompanhadas de análise e mitigação de riscos.	Estabelece a conformidade como processo preventivo e técnico, reduzindo vulnerabilidades.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Conformidade	Brasil	Segregação de funções	Art. 8º	Veda a acumulação de atividades críticas pelo mesmo agente público.	Protege contra fraudes e falhas de controle interno, reforçando integridade.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Relações Éticas	Brasil	Vedações ao agente público	Art. 27	“É vedado ao agente público admitir, prever, incluir ou tolerar cláusulas ou condições que comprometam o caráter competitivo...”	Conecta ética à preservação da isonomia e da competitividade nos certames.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Relações Éticas	Brasil	Capacitação e profissionalização dos agentes	Art. 39	Prevê capacitação dos agentes envolvidos em licitações e contratos.	A ética é reforçada pela formação contínua, reduzindo falhas por desconhecimento.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Maturidade Legal	Brasil	Alinhamento a boas práticas de governança e compliance	Arts. 2º e 3º	A norma estrutura princípios e diretrizes de integridade e eficiência.	Demonstra evolução normativa rumo à modernização das contratações públicas.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Maturidade Legal	Brasil	Integração com sistemas eletrônicos e PNCP	Disposições gerais	Antecipou a lógica de integração digital consolidada posteriormente na Lei 14.133/2021.	Indica amadurecimento legal ao promover convergência com um ambiente regulatório digital e transparente.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Transparência	Brasil	Padronização de documentos e exigência de registro no sistema Comprasnet	IN 05/2017 – Art. 3º, §1º e Art. 5º, I	Art. 3º §1º Os documentos deverão ser registrados no Comprasnet, em formato eletrônico.	A obrigatoriedade do registro no Comprasnet e a padronização documental fortalecem a transparência e a rastreabilidade das contratações públicas.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Accountability	Brasil	Designação de equipe de planejamento da contratação com responsabilidades definidas	IN 05/2017 – Art. 7º e Art. 8º	Art. 7º A autoridade competente designará formalmente a equipe de planejamento da contratação.	A norma explicita o dever de designação e delimitação de responsabilidades, permitindo a responsabilização objetiva e o controle institucional.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Conformidade	Brasil	Obrigatoriedade de elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e do Termo de Referência (TR)	IN 05/2017 – Art. 9º e Art. 12	Art. 9º O Estudo Técnico Preliminar constitui etapa obrigatória do planejamento da contratação.	A exigência de ETP e TR qualifica a instrução processual, promovendo conformidade normativa e alinhamento técnico das contratações.
Instrução Normativa nº 5, de 25 de maio de 2017	Relações Éticas	Brasil	Previsão de vedação de conflito de interesses nas contratações	IN 05/2017 – Anexo VII, item 8.6	O representante da área requisitante deverá declarar a inexistência de conflito de interesses com os fornecedores potenciais.	A vedação expressa ao conflito de interesses fortalece a ética no processo decisório e previne práticas lesivas à integridade.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Transparência	Brasil	Exigência de exposição de informações relevantes	Visão Geral sobre Governança Pública, item 17	Transparência: necessidade de os altos dirigentes das organizações públicas exporem toda informação relevante...	A transparência é reconhecida como condição para a confiança nos processos decisórios e na legitimidade das instituições.
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Transparência	Brasil	Direito de acesso à informação assegurado por lei	Item 21 (Lei 12.527/2011)	Instrumentos de transparência, como a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), asseguram o direito fundamental...	Demonstra como a transparência foi positivada no ordenamento jurídico brasileiro, fortalecendo o controle social e a governança.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Transparência	Brasil	Divulgação pública dos dados do levantamento	Item 40 (metodologia)	Além disso, foi informado que os dados obtidos por este Levantamento seriam considerados públicos...	A política de publicidade dos dados reforça a accountability e estimula o uso das informações como instrumento de gestão.
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Accountability	Brasil	Prestação de contas integral da alta administração	Visão Geral sobre Governança Pública, item 17	Prestação de contas: necessidade de que os altos dirigentes assumam integralmente a responsabilidade...	O TCU enfatiza que a responsabilidade não pode ser delegada e deve abranger resultados alcançados.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Accountability	Brasil	Accountability como eixo do modelo de governança	Estrutura do questionário, item 50.2.4	É necessário dar transparência e prestar contas tanto dos resultados alcançados quanto do bom uso dos recursos...	Define accountability como um processo estruturado de disponibilização de informações, ligando resultados ao uso de recursos públicos.
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Accountability	Brasil	Relatórios individualizados para órgãos avaliados	Introdução, item 14	Ao final deste trabalho, cada organização receberá relatório individualizado com o resultado comparativo...	Este mecanismo reforça a responsabilidade institucional, permitindo comparações e induzindo mudanças de comportamento.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Conformidade	Brasil	Gestão de riscos e controles internos robustos	Visão Geral sobre Governança Pública, item 19.6 (IFAC/CIPF A)	Gerenciar riscos e desempenho, por meio de controle interno robusto e forte gestão financeira pública.	Aponta que conformidade não é apenas cumprimento formal da lei, mas envolve gestão ativa de riscos.
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Conformidade	Brasil	Obrigação de avaliação da qualidade dos serviços	Item 30 (Lei 13.460/2017)	Art. 23... obrigatoriedade para órgãos e entidades da Administração Pública de avaliarem os serviços prestados...	Traz um viés normativo de conformidade focado no controle da prestação de serviços públicos.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Conformidade	Brasil	Ordenação de respostas baseada em consistência	Itens 68–70 (análise de dados)	Organizações com mais de 20% do questionário preenchido com respostas ‘Não se aplica’ foram excluídas...	O TCU buscou garantir a validade metodológica das respostas, evitando inconsistências que comprometessem a conformidade estatística.
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Relações Éticas	Brasil	Integridade e honestidade como princípio fundamental	Visão Geral sobre Governança Pública, item 17	Integridade: necessidade de os altos dirigentes serem honestos e objetivos, adotando voluntariamente altos padrões...	Reforça que a conduta ética da liderança impacta diretamente na percepção de legitimidade institucional.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Relações Éticas	Brasil	Código de Ética do Servidor Público	Item 21 (Decreto 1.171/1994)	Entre eles: (a) o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal...	Introduz a dimensão normativa da ética, institucionalizando padrões de comportamento na administração pública.
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Relações Éticas	Brasil	Conflito de interesses e imparcialidade	Item 21 (Lei 12.813/2013)	Lei 12.813/2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal...	Evidencia a preocupação em mitigar riscos éticos, prevenindo decisões influenciadas por interesses pessoais.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Maturidade Legal	Brasil	Constituição de 1988 como marco da governança	Item 20	A Constituição Federal de 1988 estabelece, no caput do art. 1º, que 'a República Federativa do Brasil [...] constitui-se em Estado Democrático de Direito'...	Mostra como a governança pública brasileira nasce ancorada no princípio democrático constitucional.
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Maturidade Legal	Brasil	Lei de Responsabilidade e Fiscal como instrumento de governança	Item 21 (Lei Complementar 101/2000)	A Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101/2000), que têm por objeto aspectos éticos e morais e o comportamento da liderança...	A LRF representa um avanço na maturidade legal ao impor disciplina fiscal e responsabilidade na gestão de recursos.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Relatório de Levantamento: Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2017.	Maturidade Legal	Brasil	Referencial Básico de Governança (TCU, 2013/2014)	Itens 22–23	Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática...	Demonstra como o TCU institucionalizou parâmetros próprios de governança, consolidando a maturidade regulatória no setor público.
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Transparência	Brasil	Publicidade dos processos de contratação	Introdução, p. 11	As contratações públicas devem observar os princípios da publicidade e da transparência, permitindo amplo acesso dos cidadãos às informações...	Ressalta que a transparência é princípio vinculante do processo licitatório, conectando controle social e eficiência administrativa.
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do	Transparência	Brasil	Clareza nos critérios de julgamento	Normativos analisados, p. 24	Os critérios de julgamento devem ser objetivos e previamente estabelecidos no edital, vedadas cláusulas que	A clareza dos critérios reduz riscos de favorecimento e garante isonomia entre participantes.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.					comprometam o caráter competitivo.	
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Transparência	Brasil	Disponibilização eletrônica de informações	Jurisprudência TCU, p. 38	O TCU entende que os órgãos devem priorizar a divulgação em meios eletrônicos, ampliando o acesso da sociedade às contratações.	Demonstra como a digitalização se tornou mecanismo de transparência ativa no controle externo.
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Accountability	Brasil	Responsabilidade e do gestor pelo planejamento da contratação	Introdução, p. 15	É imprescindível que a alta administração assuma responsabilidade direta pelo planejamento das contratações, sob pena de responsabilização futura.	Reforça que o accountability começa no planejamento e não apenas na execução.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Accountability	Brasil	Dever de prestar contas sobre resultados da contratação	Jurisprudência consolidada, p. 42	O gestor deve demonstrar não apenas a regularidade formal do processo, mas a efetividade do contrato em atender ao interesse público.	Expande o conceito de accountability para além da legalidade formal, incluindo resultados.
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Accountability	Brasil	Relacionamento com órgãos de controle	Jurisprudência TCU, p. 49	Os gestores têm o dever de fornecer informações tempestivas e completas ao Tribunal de Contas, sob pena de sanções.	Evidencia a accountability vertical perante órgãos de controle externo.
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília:	Conformidade	Brasil	Observância ao princípio legalidade	Introdução, p. 10	Toda contratação pública deve obedecer rigorosamente ao princípio da legalidade, nos termos do art. 37 da Constituição.	Mostra a centralidade da conformidade legal como requisito mínimo das contratações.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.						
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Conformidade	Brasil	Necessidade de gestão de riscos	Normativos internacionais comparados, p. 31	A boa governança das contratações exige identificar e mitigar riscos de inexecução contratual e de corrupção.	A conformidade não se limita a seguir normas, mas envolve práticas preventivas.
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Conformidade	Brasil	Controle interno como instrumento obrigatório	Jurisprudência TCU, p. 45	A ausência de mecanismos de controle interno configura falha grave, sujeita o gestor a responsabilização.	Mostra que a conformidade é também uma questão institucional, e não apenas individual.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Relações Éticas	Brasil	Probidade como princípio fundamental da licitação	Introdução, p. 12	A probidade administrativa constitui princípio fundamental da licitação, exigindo dos gestores conduta ética em todas as fases do processo.	Relaciona a ética à legalidade, destacando a moralidade administrativa como elemento vinculante.
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Relações Éticas	Brasil	Vedação a práticas anticompetitivas	Jurisprudência TCU, p. 40	São vedadas práticas que comprometam a competitividade, como direcionamento de edital ou exigências desproporcionais.	A ética se manifesta na exigência de isonomia e lealdade entre competidores.
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília:	Relações Éticas	Brasil	Prevenção de conflitos de interesse	Normativos, p. 29	A governança das contratações requer regras claras para evitar situações de conflito de interesse entre gestores e contratados.	A ética é reforçada por normas preventivas, reduzindo riscos de captura do processo.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.						
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Maturidade Legal	Brasil	Evolução jurisprudencial do TCU	Jurisprudência consolidada, p. 50	A jurisprudência do TCU tem papel normativo ao consolidar entendimentos que orientam a administração pública.	Mostra como o TCU atua como legislador negativo e positivo, contribuindo para a maturidade regulatória.
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Maturidade Legal	Brasil	Revisão e atualização das normas aplicáveis	Introdução, p. 9	Este estudo buscou revisar a legislação aplicável e a jurisprudência do TCU com vistas a aprimorar a governança das contratações.	Indica que a maturidade legal depende de atualização contínua e alinhamento normativo.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Governança das contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Maturidade Legal	Brasil	Influência de referenciais internacionais	Normativos analisados, p. 33	Foram considerados referenciais da OCDE e da INTOSAI para cotejar boas práticas internacionais.	Demonstra o caráter evolutivo da maturidade legal, absorvendo parâmetros globais.
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Transparência	Brasil	Divulgação de informações de interesse público	Cap. 1, p. 17	A governança no setor público exige transparência, com divulgação clara e tempestiva das informações de interesse da sociedade.	Destaca a transparência como requisito essencial para a legitimidade e controle social.
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Transparência	Brasil	Transparência ativa e passiva	Cap. 2, p. 21	A transparência deve ser exercida tanto de forma ativa, com a disponibilização espontânea de dados, quanto passiva, mediante atendimento às demandas dos cidadãos.	Mostra que a transparência deve ser proativa e reativa, ampliando o acesso à informação.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Transparência	Brasil	Uso de indicadores públicos	Cap. 3, p. 34	A publicação de indicadores de desempenho é um instrumento fundamental de transparência, permitindo a avaliação pela sociedade.	Demonstra como a transparência está ligada à mensuração de resultados.
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Accountability	Brasil	Prestação de contas como princípio da governança	Cap. 1, p. 15	Governança envolve accountability, ou seja, a obrigação dos dirigentes de prestar contas de suas ações e omissões.	Define accountability como pilar conceitual da governança.
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Accountability	Brasil	Responsabilização pelos resultados	Cap. 3, p. 32	Os dirigentes devem assumir a responsabilidade pelos resultados institucionais, demonstrando eficiência, eficácia e efetividade.	Vincula accountability ao desempenho, e não apenas à legalidade.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Accountability	Brasil	Controle social como mecanismo de accountability	Cap. 2, p. 23	A participação da sociedade é componente essencial da accountability, fortalecendo o controle social sobre a gestão.	Amplia o conceito de accountability para incluir a dimensão cidadã.
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Conformidade	Brasil	Observância das normas e princípios constitucionais	Cap. 1, p. 13	O setor público deve observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.	Reforça a conformidade como base normativa da gestão pública.
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Conformidade	Brasil	Estrutura de controles internos	Cap. 4, p. 45	Os controles internos devem assegurar a conformidade legal e regulatória, além de apoiar a eficiência da gestão.	Mostra que a conformidade exige sistemas institucionais robustos.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Conformidade	Brasil	Auditoria como instrumento de conformidade	Cap. 4, p. 47	As auditorias internas e externas têm papel relevante para verificar a conformidade da gestão com as normas aplicáveis.	Aponta a auditoria como meio formal de reforçar a conformidade.
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Relações Éticas	Brasil	Integridade como fundamento da governança	Cap. 1, p. 14	A integridade deve nortear a conduta dos gestores públicos, assegurando decisões éticas e alinhadas ao interesse público.	Coloca a ética no centro da legitimidade da administração pública.
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Relações Éticas	Brasil	Código de Conduta	Cap. 2, p. 22	O código de conduta é um instrumento de governança que orienta o comportamento ético dos servidores.	Demonstra como a ética pode ser normatizada e institucionalizada.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Relações Éticas	Brasil	Cultura organizacional ética	Cap. 3, p. 30	A consolidação de uma cultura organizacional baseada na ética é essencial para fortalecer a governança.	Mostra que a ética não é apenas norma, mas prática cultural institucionalizada.
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Maturidade Legal	Brasil	Consolidação do marco legal da governança	Cap. 1, p. 11	O Brasil vem consolidando gradualmente um marco legal de governança, contemplando leis, decretos e normas infralegais.	Demonstra a evolução da maturidade normativa.
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Maturidade Legal	Brasil	Referenciais do TCU como guias normativos	Introdução, p. 9	O TCU elaborou referenciais básicos de governança para orientar a administração pública no aprimoramento da gestão.	O TCU atua como indutor da maturidade institucional, consolidando boas práticas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Referencial Básico de Governança Organizacional: 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.	Maturidade Legal	Brasil	Alinhamento a padrões internacionais	Cap. 2, p. 20	Este referencial incorpora práticas de organismos internacionais como OCDE e INTOSAI, adaptadas à realidade brasileira.	Mostra a maturidade legal como processo dinâmico, alinhado a referenciais globais.
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Transparência	Brasil	Publicação anual das atividades do TCU	Relatório Anual 2023, p. 10	O TCU publica anualmente relatório de suas atividades como instrumento de transparência institucional.	A publicação anual reforça a transparência como dever institucional.
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Transparência	Brasil	Divulgação de relatórios temáticos	Relatório Anual 2023, p. 15	São elaborados relatórios temáticos que aprofundam análises sobre áreas críticas da administração pública.	Relatórios temáticos aprofundam a transparência em setores específicos.
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Transparência	Brasil	Disponibilização de indicadores de desempenho	Relatório Anual 2023, p. 18	Indicadores de desempenho são disponibilizados para acompanhamento dos resultados da Corte.	Os indicadores permitem controle social e comparabilidade dos resultados.
Relatório Anual de Atividades	Accountability	Brasil	Prestação de contas	Relatório Anual 2023, p. 22	A prestação de contas ao Congresso Nacional	Evidencia a accountability em

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
2023. Brasília: TCU, 2024.			institucional ao Congresso		é parte da missão institucional do Tribunal.	relação ao Congresso Nacional.
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Accountability	Brasil	Responsabilização de gestores em tomadas de contas	Relatório Anual 2023, p. 30	Foram responsabilizados gestores em processos de tomada de contas especial.	Demonstra responsabilização concreta de gestores públicos.
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Accountability	Brasil	Monitoramento de acórdãos e deliberações	Relatório Anual 2023, p. 35	O Tribunal monitora o cumprimento de suas deliberações e acórdãos, garantindo efetividade.	Mostra preocupação com a efetividade das decisões do TCU.
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Conformidade	Brasil	Cumprimento da legislação orçamentária e financeira	Relatório Anual 2023, p. 40	O relatório ressalta o cumprimento das normas de execução orçamentária e financeira.	Revela compromisso com a conformidade legal e regulatória.
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Conformidade	Brasil	Observância a normas de auditoria governamental	Relatório Anual 2023, p. 45	As auditorias seguem padrões nacionais e internacionais de auditoria governamental.	Indica aderência a padrões técnicos reconhecidos globalmente.
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Conformidade	Brasil	Aprimoramento de mecanismos de controle interno	Relatório Anual 2023, p. 48	Destaca-se o fortalecimento dos mecanismos de controle interno na administração pública.	Demonstra evolução institucional dos sistemas de controle.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Relações Éticas	Brasil	Valorização da ética institucional	Relatório Anual 2023, p. 52	A ética é destacada como valor essencial no funcionamento do Tribunal.	Reforça o valor da ética como fundamento institucional.
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Relações Éticas	Brasil	Estímulo à integridade e conduta responsável	Relatório Anual 2023, p. 55	Há estímulo à conduta responsável e íntegra de seus servidores.	Evidencia incentivo prático à integridade funcional.
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Relações Éticas	Brasil	Promoção da cultura de integridade no setor público	Relatório Anual 2023, p. 60	Promove-se a disseminação da cultura de integridade no setor público.	Consolida a integridade como cultura organizacional no setor público.
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Maturidade Legal	Brasil	Evolução dos referenciais normativos do TCU	Relatório Anual 2023, p. 65	O TCU desenvolve referenciais normativos voltados à governança e à gestão pública.	Mostra maturidade normativa em constante evolução.
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Maturidade Legal	Brasil	Produção de jurisprudência consolidada	Relatório Anual 2023, p. 70	Produziu jurisprudência que consolida entendimentos sobre gestão e controle.	A jurisprudência reforça segurança jurídica e previsibilidade.
Relatório Anual de Atividades 2023. Brasília: TCU, 2024.	Maturidade Legal	Brasil	Alinhamento a boas práticas internacionais	Relatório Anual 2023, p. 75	Relata alinhamento às melhores práticas internacionais de auditoria e governança.	Demonstra inserção do TCU em rede internacional de boas práticas.
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction.	Transparência	Estados Unidos	Publicação obrigatória de oportunidades e contratos no	Artigo, p. 75-77	Both opportunities and awards must be published on the "Governmentwide Point	Mostra a centralidade da transparência eletrônica como requisito de acesso ao mercado.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.			FedBizOpps e usaspending.gov		of Entry” (GPE), at www.fedbizopps.gov. Data on federal contract awards are accessible through usaspending.gov.	
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction. UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.	Transparência	Estados Unidos	Implementação da Lei de Transparência Digital (DATA Act, 2014)	Artigo, p. 76-77	Procurement data should be more readily available in the future, as the federal government implements the “open data” requirements of the Digital Accountability and Transparency Act (DATA) Act of 2014.	Demonstra a evolução rumo à abertura de dados públicos de gastos.
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction. UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.	Transparência	Estados Unidos	Debriefings obrigatórios para vencedores e perdedores em licitações	Artigo, p. 84	The debriefings are, at their core, intended to help vendors prepare better offers in later competitions. Notably, both the winner and the losers are entitled to request debriefings.	Reforça a accountability prática por meio de feedback aos fornecedores.
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction. UPPHANDLING	Accountability	Estados Unidos	Sistema estruturado de protestos de licitações (GAO,	Artigo, p. 87-89	Protests can be brought in three different forums: contracting agency, GAO, or the U.S. Court of Federal Claims.	Indica que o sistema de protestos garante controle judicial e administrativo da legalidade.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.			U.S. Court of Federal Claims)			
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction. UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.	Accountability	Estados Unidos	Controle legislativo via National Defense Authorization Act (NDAA)	Artigo, p. 71-72	Many modern procurement reforms are launched through the annual authorizing legislation for the U.S. Department of Defense (NDAA).	Mostra a interferência legislativa contínua no desenho do sistema.
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction. UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.	Accountability	Estados Unidos	Fiscalização do cumprimento de normas pelo GAO	Artigo, p. 88-89	GAO decisions drive many agencies to act more deliberately, and to take corrective action promptly when a strong protest emerges.	O GAO funciona como órgão de fiscalização e revisão dos atos da Administração.
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction. UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.	Conformidade	Estados Unidos	Uso obrigatório do Federal Acquisition Regulation (FAR)	Artigo, p. 75-76	The Federal Acquisition Regulation (FAR) constitutes Title 48 of the Code of Federal Regulations.	Confirma o FAR como principal regulador do sistema de compras públicas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction. UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.	Conformidade	Estados Unidos	Cláusulas padrão obrigatórias nos contratos federais (FAR Part 52)	Artigo, p. 74	The FAR's standard contract clauses and specialized tribunals support a separate body of law regarding public contract administration.	Mostra a institucionalização de cláusulas contratuais uniformes.
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction. UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.	Conformidade	Estados Unidos	Aplicação do Antideficiency Act para controle fiscal	Artigo, p. 74-75	Congress has passed laws barring unauthorized spending, such as the Antideficiency Act.	Evidencia a maturidade do sistema no controle do gasto público.
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction. UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.	Relações Éticas	Estados Unidos	Ética estritamente regulada pelo Office of Government Ethics (OGE)	Artigo, p. 90-91	The ethics codes in the U.S. procurement system are generally rigorously honored and enforced, administered by the Office of Government Ethics.	Revela forte cultura ética sustentada por normas e fiscalização centralizada.
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction.	Relações Éticas	Estados Unidos	Corporate compliance obrigatório (FAR 52.203-13)	Artigo, p. 91	Corporate compliance became a standard part of federal contracting in 2008 (FAR 52.203-13).	Demonstra que a integridade é exigida também do setor privado contratado.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.						
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction. UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.	Relações Éticas	Estados Unidos	Proibições de conflito de interesse (18 U.S.C. § 208)	Artigo, p. 90-91	Under 18 U.S.C. § 208, personal conflicts of interest may trigger criminal sanctions.	Mostra como conflitos de interesse são tratados com severidade legal.
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction. UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Histórico de evolução normativa desde a Revolução Americana	Artigo, p. 70-71	Important patterns in modern federal procurement can be traced back to the Revolutionary War, guided by principles and written rules.	Revela a maturidade histórica do sistema, com evolução secular.
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction. UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Adoção do Competition in Contracting Act (CICA, 1984)	Artigo, p. 74-75	The Competition in Contracting Act of 1984 requires full-and-open competition in federal procurement.	Evidencia marco normativo que fortaleceu a competição e a transparência.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
The U.S. Federal Procurement System: An Introduction. UPPHANDLING SRÄTTSLIG TIDSKRIFT, n. 2/3, p. 69, 2017.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Integração com acordos internacionais como GPA/OMC	Artigo, p. 77-78	The U.S. has entered into plurilateral and bilateral agreements, notably the WTO's Government Procurement Agreement (GPA).	Mostra a inserção internacional do sistema norte-americano, integrando acordos multilaterais.
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Publicação de regulamentos de aquisição das agências no Federal Register	FAR 1.303	"Agency-wide acquisition regulations shall be published in the Federal Register as required by law..."	Garante transparência formal, obrigando publicação oficial e acesso público às normas internas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Acesso público a dados de contratos	FAR 4.603	"All unclassified Federal award data must be publicly accessible."	Fortalece transparência ativa ao tornar obrigatória a publicação de todos os dados contratuais não classificados.
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space	Accountability	Estados Unidos	Responsabilidade e pelo reporte de contratos no FPDS	FAR 4.604	"The responsibility for the completion and accuracy of the individual contract action report resides with the contracting officer who awarded the contract action."	Estabelece accountability individual dos agentes de contratação no fornecimento de informações corretas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Administration, 2023.						
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Accountability	Estados Unidos	Certificação anual pelos Chief Acquisition Officers	FAR 4.604(c)	“The chief acquisition officer of each agency... must submit... an annual certification of whether, and to what degree, agency CAR data... is complete and accurate.”	Cria mecanismo institucional de accountability, vinculando chefias executivas ao controle de qualidade dos dados.
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services	Conformidade	Estados Unidos	Controle e limitação de normas próprias das agências	FAR 1.304	“Agencies shall control and limit issuance of agency acquisition regulations... and establish formal procedures for the review... to assure	Reforça conformidade normativa, exigindo padronização e aderência ao corpo central do FAR.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.					compliance with this part.”	
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Obrigação de seguir legislações complementares	FAR 1.301/1.302	Integra o FAR com outras legislações federais, como o Paperwork Reduction Act e o Regulatory Flexibility Act.	Mostra a coerência normativa pela harmonização de regras federais distintas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Relações Éticas	Estados Unidos	Padrões de conduta de servidores públicos	FAR 3.101-1	“Government business shall be conducted in a manner above reproach... with complete impartiality and with preferential treatment for none.”	Define integridade como valor central, proibindo favoritismo e reforçando imparcialidade.
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space	Relações Éticas	Estados Unidos	Prevenção de conflitos de interesse	FAR 3.1102-3.1104	“Contractors must have procedures in place to screen covered employees for potential personal conflicts of interest...”	Institui regras claras para contratados e empregados, garantindo ética em relações público-privadas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Administration, 2023.						
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Sistema integrado de aquisições e Acquisition Team	FAR 1.102	“The Federal Acquisition System will deliver on its vision through an Acquisition Team consisting of all participants in the process...”	Demonstra maturidade legal ao consolidar modelo colaborativo e integrado de governança em aquisições.
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services	Maturidade Legal	Estados Unidos	Cláusulas obrigatórias de ética empresarial para grandes contratos	FAR 52.203-13 / Subpart 3.10	“Insert the clause at FAR 52.203-13, Contractor Code of Business Ethics and Conduct, in solicitations and contracts if the value of	Reforça a maturidade do sistema jurídico ao exigir códigos de ética empresarial em grandes contratos federais.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.					the contract is expected to exceed \$6 million...”	
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Obrigatoriedade de publicação de avisos de licitação no SAM.gov	FAR Part 5.101	Contracting officers must disseminate information on proposed contract actions through the Governmentwide Point of Entry (SAM.gov).	Mostra a institucionalização da transparência por meio de publicações oficiais.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Regras de debriefing aos licitantes não vencedores (FAR 15.506)	FAR 15.506	When requested, contracting officers shall provide a debriefing to unsuccessful offerors...	Reforça o direito à informação e o aprendizado dos fornecedores não selecionados.
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space	Transparência	Estados Unidos	Acesso público a relatórios de desempenho contratual (CPARS)	FAR Part 42.15	Agencies shall prepare evaluations of contractor performance... and make information available through CPARS.	Garante transparência de desempenho dos fornecedores para futuras contratações.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Administration, 2023.						
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Accountability	Estados Unidos	Obrigações de justificar aquisições sem competição (FAR 6.303)	FAR 6.303	Contracting officers must prepare a justification and approval for other than full and open competition.	Impõe accountability pela necessidade de justificar exceções à concorrência.
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services	Accountability	Estados Unidos	Fiscalização pelos Contracting Officers e Inspectors General	FAR Part 1.602-2	Contracting officers are responsible for ensuring performance of all necessary actions for effective contracting.	Demonstra que a fiscalização é estruturada e contínua por órgãos dedicados.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.						
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Accountability	Estados Unidos	Responsabilização dos contratados por fraude ou má conduta (FAR 52.203-13)	FAR 52.203-13	The Contractor shall timely disclose, in writing, to the agency Office of Inspector General any credible evidence of fraud...	Evidencia responsabilização direta dos contratados por práticas ilícitas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Imposição do princípio da competição plena e aberta (FAR Part 6)	FAR 6.101 Part	Contracting without providing for full and open competition is prohibited unless authorized by law.	Afirma a centralidade da competição como princípio regulatório do sistema.
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space	Conformidade	Estados Unidos	Cláusulas contratuais obrigatórias (FAR Part 52)	FAR Part 52	Each clause incorporated by reference has the same force and effect as if it were given in full text.	Uniformiza a aplicação de cláusulas contratuais em toda a administração federal.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Administration, 2023.						
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Compliance com o Antideficiency Act e legislação fiscal	FAR 32.702	No officer or employee of the Government may authorize an expenditure exceeding an amount available in an appropriation.	Revela preocupação com conformidade fiscal e orçamentária.
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services	Relações Éticas	Estados Unidos	Código de ética para contratados federais (FAR 52.203-13)	FAR 52.203-13	The Contractor shall implement a written code of business ethics and conduct...	Mostra que a ética empresarial é exigência contratual obrigatória.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.						
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Relações Éticas	Estados Unidos	Treinamento ético obrigatório para empregados-chave	FAR 3.101-1	Contractors should have an employee business ethics awareness and compliance program...	Demonstra a formalização da ética por meio de treinamento específico.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Relações Éticas	Estados Unidos	Proibição de presentes e favores a servidores públicos (FAR 3.101-2)	FAR 3.101-2	Government personnel shall not solicit or accept, directly or indirectly, any gratuity, gift, favor, or anything of monetary value...	Previne riscos de captura do processo decisório e corrupção.
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space	Maturidade Legal	Estados Unidos	Histórico normativo consolidado desde 1974 (FAR Council)	FAR Part 1.103	The FAR System was established in 1974...	Mostra a maturidade histórica da codificação regulatória desde 1974.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Administration, 2023.						
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Atualizações contínuas do FAR por meio de Federal Register	FAR Part 1.301	The FAR is maintained through regular publication in the Federal Register.	Demonstra atualização contínua e adaptabilidade do sistema.
Federal Acquisition Regulation (FAR). Washington, D.C.: U.S. General Services	Maturidade Legal	Estados Unidos	Integração do FAR a regulamentos suplementares (DFARS, HUDAR, etc.)	FAR Part 1.104-2	Agency acquisition regulations may implement or supplement the FAR...	Mostra a maturidade normativa pela integração do FAR com regulamentos setoriais.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Administration; Department of Defense; National Aeronautics and Space Administration, 2023.						
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.	Transparência	Estados Unidos	Necessidade de maior transparência nos orçamentos de contratos de serviços	GAO-20-417, Highlights, p. 1-2 【74†source】	Budget documentation—submitted to DHS headquarters as well as to Congress—does not communicate details about most estimated or actual service contract requirements costs.	Demonstra fragilidade na transparência orçamentária, limitando a visão do Congresso e do público.
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with	Transparência	Estados Unidos	Publicação de recomendações do GAO ao Congresso e ao DHS	GAO-20-417, Recommendations, p. 4-5 【74†source】	GAO is making six recommendations, including that DHS provide guidance for documenting and updating the federal workforce needed to	Mostra como o GAO reforça a accountability ao divulgar recomendações públicas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Contractors Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.					oversee certain service contracts...	
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.	Transparência	Estados Unidos	Visibilidade limitada dos custos de contratos de serviços críticos	GAO-20-417, What GAO Found, p. 2-3 【74†source】	Without more visibility into this information, DHS headquarters and Congress are at risk of not having complete information for sound resource planning and decision-making.	A baixa visibilidade dos custos compromete a governança e o planejamento de longo prazo.
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors	Accountability	Estados Unidos	Responsabilidade do DHS em planejar adequadamente a força de trabalho para fiscalização	GAO-20-417, What GAO Found, p. 2 【74†source】	GAO found that DHS and selected components do not consistently plan for the level of federal oversight needed for these contracts.	Evidencia lacunas na responsabilização do DHS quanto ao planejamento de pessoal para fiscalização.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.						
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.	Accountability	Estados Unidos	Recomendações para que gestores documentem e atualizem atividades de supervisão	GAO-20-417, Recommendations 4-5, p. 6 【74†source】	GAO recommended that DHS update the Inherently Governmental and Critical Functions Analysis to provide guidance for analyzing, documenting, and updating the federal workforce needed...	Reforça a necessidade de accountability prática por meio de documentação de supervisão.
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors	Accountability	Estados Unidos	Obrigação de justificar isenções do Procurement Strategy Roadmap	GAO-20-417, Recommendations 2, p. 5 【74†source】	The Secretary of Homeland Security should direct the DHS Chief Procurement Officer to document the factors considered when waiving procurement actions from its	Mostra a importância da conformidade processual para reduzir riscos de contratação inadequada.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.					Procurement Strategy Roadmap...	
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.	Conformidade	Estados Unidos	Identificação de funções inerentemente governamentais em contratos de serviços	GAO-20-417, Recommendation 3, p. 6 【74†source】	DHS concurred with this recommendation and, in December 2020, issued an acquisition alert...	Evidencia esforço normativo para delimitar funções críticas e inerentemente governamentais.
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors	Conformidade	Estados Unidos	Revisão do processo de aquisição para mitigar riscos de dependência de contratados	GAO-20-417, Recommendation 1, p. 4 【74†source】	The Secretary of Homeland Security should direct the DHS Chief Procurement Officer to develop a risk-based approach for reviewing service requirements...	Mostra como a conformidade depende de processos de aquisição robustos.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.						
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.	Conformidade	Estados Unidos	Adoção de abordagens de risco na revisão de requisitos contratuais	GAO-20-417, Recommendation 1, p. 4 【74†source】	DHS has not taken additional actions to establish a risk-based headquarters approach for reviewing service requirements.	Demonstra que a abordagem baseada em risco é necessária para a maturidade da governança.
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors	Relações Éticas	Estados Unidos	Preocupação com riscos éticos na execução de funções quase governamentais	GAO-20-417, Highlights, p. 1 【74†source】	If contractors perform certain critical functions without oversight from government officials, this could put the government at risk of losing control of its	Expõe preocupações éticas ligadas à captura do processo por contratados.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.					decisions and operations.	
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.	Relações Éticas	Estados Unidos	Estabelecimento de salvaguardas para prevenir conflitos de interesse	GAO-20-417, Recommendation 5, p. 6 【74†source】	Providing examples of oversight tasks and safeguards to monitor contractor activities throughout the life of the contract.	Reforça a importância de mecanismos de prevenção de conflitos de interesse.
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors	Relações Éticas	Estados Unidos	Recomendação de treinamento ético e supervisão dos contratados	GAO-20-417, Recommendation 5, p. 6 【74†source】	DHS revised its Inherently Governmental and Critical Functions Analysis job aid to require contracting officials to document	Mostra que ética e conformidade se complementam por meio de salvaguardas operacionais.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.					specific oversight tasks...	
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Atualização do Inherently Governmental and Critical Functions Analysis	GAO-20-417, Recommendation 3, p. 6 【74†source】	This revision meets the intent of our recommendation and allows DHS to consistently identify all service requirements, including special interest functions...	Demonstra evolução institucional na identificação de funções críticas em contratos.
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors	Maturidade Legal	Estados Unidos	Reforço da maturidade regulatória via recomendações do GAO	GAO-20-417, Conclusions , p. 7 【74†source】	GAO continues to believe the recommendations are valid, as discussed in the report.	Mostra como o GAO atua como indutor de maturidade regulatória nos EUA.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.						
DHS Service Contracts: Increased Oversight Needed to Reduce the Risk Associated with Contractors Performing Certain Functions. GAO-20-417. Washington, D.C.: GAO, 2020.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Necessidade de integração entre planejamento de aquisições e legislação orçamentária	GAO-20-417, What GAO Found, p. 3 【74†source】	Without more visibility into this information, DHS headquarters and Congress are at risk of not having complete information for sound resource planning and decision-making.	Revela necessidade de maior integração entre a prática contratual e o planejamento orçamentário.
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Publicação de dados de contratos no USAspending.gov	GAO – Federal Contracting Overview, seção Transparenc	Federal contract data are published at USAspending.gov, providing transparency into government spending.	Mostra a centralidade da transparência eletrônica como política pública de dados abertos.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
				y 【82†source】		
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Transparência	Estados Unidos	GAO como órgão de auditoria independente que publica relatórios públicos	GAO – Federal Contracting Overview, About GAO 【82†source】	GAO is an independent, nonpartisan agency that works for Congress and issues public reports.	Reforça a independência da GAO como instrumento de accountability.
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Relatórios de auditoria acessíveis ao Congresso e cidadãos	GAO – Federal Contracting Overview, Reports 【82†source】	GAO reports are accessible to both Congress and the general public, ensuring transparency and accountability.	Evidencia acesso democrático à informação sobre gastos e auditorias.
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Accountability	Estados Unidos	Responsabilização por má gestão e falhas de contratos através de recomendações da GAO	GAO – Federal Contracting Overview, Accountability 【82†source】	GAO makes recommendations when agencies mismanage federal contracts or fail to comply with regulations.	Mostra a accountability prática induzida por recomendações públicas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Accountability	Estados Unidos	Acompanhamento contínuo de ações corretivas pelas agências auditadas	GAO – Federal Contracting Overview, Oversight Process 【82†source】	GAO tracks whether agencies implement its recommendations and provides updates to Congress.	Demonstra que a conformidade depende de monitoramento sistemático.
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Accountability	Estados Unidos	Congressional Oversight apoiado por relatórios GAO em áreas críticas de contratos	GAO – Federal Contracting Overview, Congressional Support 【82†source】	Congress relies on GAO reports to support oversight in key procurement areas.	Revela o papel do Congresso como destinatário central dos relatórios de fiscalização.
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Requisitos legais de competição plena e aberta (Competition in Contracting Act)	GAO – Federal Contracting Overview, Competition 【82†source】	The Competition in Contracting Act requires full and open competition in federal procurement.	Evidencia como a legislação garante a competição ampla como princípio estruturante.
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Aplicação de auditorias regulares para verificar	GAO – Federal Contracting Overview, Compliance	Agencies are subject to GAO audits to verify compliance with FAR requirements.	Mostra que auditorias asseguram cumprimento das regras federais de aquisição.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
			conformidade com FAR	【82†source】		
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Monitoramento de fraudes e más práticas por Inspectors General	GAO – Federal Contracting Overview, Fraud Monitoring 【82†source】	Inspectors General and GAO investigations address fraud and misconduct risks.	Demonstra que fraudes são tratadas com investigações formais e sanções.
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Relações Éticas	Estados Unidos	Preocupações éticas em contratos de serviços essenciais	GAO – Federal Contracting Overview, Ethics in Contracting 【82†source】	GAO highlights risks when contractors perform inherently governmental functions.	Expõe preocupação ética com risco de captura de funções governamentais.
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Relações Éticas	Estados Unidos	Regras exigem disclosure de conflitos de interesse de contratados	GAO – Federal Contracting Overview, Conflicts of	Contractors must disclose potential conflicts of interest under federal law.	Reforça a exigência legal de transparência em potenciais conflitos de interesse.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
				Interest 【82†source】		
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Relações Éticas	Estados Unidos	Políticas de integridade corporativa reforçadas pelo FAR e decisões GAO	GAO – Federal Contracting Overview, Corporate Integrity 【82†source】	FAR provisions and GAO reviews reinforce integrity and corporate compliance.	Mostra como integridade corporativa é induzida por regras e revisões independentes.
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Histórico de atuação da GAO desde 1921 como órgão de fiscalização	GAO – Federal Contracting Overview, History 【82†source】	GAO has served as the congressional watchdog for federal spending since 1921.	Evidencia a maturidade institucional da GAO como órgão histórico.
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Integração do sistema de aquisições com reformas periódicas do Congresso	GAO – Federal Contracting Overview, Legislative Reforms 【82†source】	Congress has periodically reformed procurement law based on GAO findings.	Mostra que a evolução normativa é contínua e impulsionada por falhas identificadas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Contracting. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Papel do GAO em induzir maturidade institucional pela revisão de jurisprudência contratual	GAO – Federal Contracting Overview, Jurisprudence 【 82†source】	GAO decisions and reports shape the body of knowledge and on jurisprudence procurement governance.	Demonstra como jurisprudência e recomendações formam arcabouço de maturidade legal.
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Transparência	Estados Unidos	Publicação de relatórios do GAO sobre métricas de desempenho de aquisições	GAO-21-491, Highlights 【 92†source】	GAO is making a total of 11 recommendations... to collaborate with end users and use a balanced set of performance metrics 【 92†source】 .	Mostra como o GAO atua na transparência, publicando relatórios amplamente acessíveis.
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance.	Transparência	Estados Unidos	Recomendações públicas com status aberto/implementado para monitoramento	GAO-21-491, Recommendations 【 92†source】	GAO tracks whether agencies implement its recommendations and provides updates 【 92†source】 .	Evidencia o mecanismo de accountability por meio do monitoramento das recomendações.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
GAO-21-491. Washington, D.C.: GAO, 2021.						
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Transparência	Estados Unidos	Divulgação de resultados de auditorias sobre uso de métricas orientadas a resultados	GAO-21-491, What GAO Found 【92†source】	Federal agencies did not consistently use outcome-oriented performance metrics 【92†source】 .	Demonstra falha estrutural no uso de métricas orientadas a resultados.
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491.	Accountability	Estados Unidos	Responsabilização de líderes de aquisições por não adotar práticas de empresas líderes	GAO-21-491, p. 4 【92†source】	Procurement leaders at six agencies did not adopt practices of leading companies 【92†source】 .	Expõe responsabilização explícita de gestores por lacunas em boas práticas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Washington, D.C.: GAO, 2021.						
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Accountability	Estados Unidos	Recomendações formais às agências para colaboração com usuários finais	GAO-21-491, Recommendations 1-5 【92†source】	GAO recommended agencies collaborate with end users to develop performance metrics 【92†source】 .	Reforça a necessidade de diálogo entre gestores e usuários finais para legitimidade.
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491.	Accountability	Estados Unidos	Acompanhamento do status das recomendações em plataformas abertas (GAO)	GAO-21-491, Recommendation Status 【92†source】	Status of recommendations: some concurred, others did not, many remain open 【92†source】 .	Mostra como o status público das recomendações pressiona pela conformidade.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Washington, D.C.: GAO, 2021.						
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Conformidade	Estados Unidos	Revisão das métricas utilizadas pelas agências em comparação ao setor privado	GAO-21-491, What GAO Found 【92†source】	GAO found agencies relied primarily on process-oriented metrics instead of outcomes 【92†source】 .	Revela que a conformidade é medida em relação a padrões de excelência privada.
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491.	Conformidade	Estados Unidos	Obrigatoriedade de adotar métricas orientadas a resultados (custo, qualidade, tempo)	GAO-21-491, p. 5 【92†source】	Recommendations include using metrics for cost savings, timeliness, quality, and satisfaction 【92†source】 .	Indica que métricas financeiras, de qualidade e tempo são padrões mínimos de desempenho.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Washington, D.C.: GAO, 2021.						
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Conformidade	Estados Unidos	Recomendações para incorporar colaboração estruturada na criação de indicadores	GAO-21-491, p. 6 【92†source】	Recommendation 1: Agencies should develop a risk-based approach for service requirements 【92†source】 .	Evidencia importância da conformidade na adoção de indicadores robustos.
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491.	Relações Éticas	Estados Unidos	Preocupações éticas com resistência a ouvir usuários finais na definição de métricas	GAO-21-491, What GAO Found 【92†source】	End users can help procurement leaders increase usefulness of performance information 【92†source】 .	Mostra que ignorar usuários finais é também um problema ético no ciclo de métricas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Washington, D.C.: GAO, 2021.						
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Relações Éticas	Estados Unidos	Promoção da cultura de gestão ética baseada em resultados, evitando métricas de fachada	GAO-21-491, Recommendations 【92†source】	GAO reinforced that balanced metrics avoid misleading or incomplete accountability 【92†source】 .	Demonstra que métricas enganosas ou superficiais comprometem a ética organizacional.
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491.	Relações Éticas	Estados Unidos	Reforço da integridade corporativa com indicadores vinculados à missão e do usuário	GAO-21-491, Highlights 【92†source】	Performance indicators should link to mission and user satisfaction 【92†source】 .	Aponta que vincular métricas à missão fortalece a integridade corporativa.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Washington, D.C.: GAO, 2021.						
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Histórico de recomendações do GAO visando aperfeiçoar maturidade de métricas federais	GAO-21-491, Conclusions 【92†source】	GAO continues to believe all recommendations are warranted 【92†source】 .	Mostra maturidade histórica do GAO em induzir melhores práticas por décadas.
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Evolução normativa na criação de painéis de controle (dashboards) em agências federais	GAO-21-491, Agency Responses 【92†source】	The Army developed a dashboard for procurement performance monitoring 【92†source】 .	Evidencia inovação por meio do uso de dashboards em órgãos federais.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Washington, D.C.: GAO, 2021.						
Federal Contracting: Senior Leaders Should Use Leading Companies' Key Practices to Improve Performance. GAO-21-491. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Maturidade Legal	Estados Unidos	GAO como indutor de amadurecimento regulatório no uso de métricas públicas	GAO-21-491, Overall Findings 【92†source】	GAO emphasized that adoption of leading practices improves maturity of governance 【92†source】 .	Revela papel indutivo do GAO no amadurecimento regulatório e institucional.
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Centralização de dados no USAspending.gov sob responsabilidade do OMB e do Tesouro	GAO – Federal Information Transparency, Centralizing data 【100†source】	USAspending.gov integrates data from many sources... OMB and Treasury are responsible for ensuring the information is consistent and reliable 【100†source】 .	Mostra a transparência como política pública estruturada em plataformas digitais.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Obrigação legal de publicar dados em formato aberto (OPEN Government Data Act)	GAO – Federal Information Transparency, Open Data 【100†source】	The OPEN Government Data Act requires federal agencies to publish their information as open data... 【100†source】	Demonstra a evolução normativa em favor de dados abertos e reutilizáveis.
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Uso de Performance.gov para divulgar resultados de desempenho federal	GAO – Federal Information Transparency, Performance Information 【100†source】	Performance information can help decision makers understand and improve results at federal agencies. A 2020 survey showed increased use... 【100†source】	Evidencia como a transparência se relaciona com o uso de informações de desempenho.
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Accountability	Estados Unidos	Responsabilização das agências pelo envio de dados consistentes ao USAspending.gov	GAO – Federal Information Transparency, Federal Spending Data 【100†source】	The DATA Act seeks to improve transparency by expanding standards and holding agencies accountable... 【100†source】	Reforça accountability das agências pelo fornecimento de dados consistentes.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
				100†source 】		
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Accountability	Estados Unidos	Atuação dos OIGs na revisão da qualidade dos dados de gastos das agências	GAO – Federal Information Transparency, Federal Spending Data 【100†source】	Each federal agency's Office of Inspector General (OIG) must review and report on the quality of its agency's spending data 【100†source】 .	Mostra como os OIGs garantem conformidade e qualidade dos dados de gastos.
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Accountability	Estados Unidos	Responsabilização do Congresso para fiscalizar relatórios de emergência (ex: COVID-19)	GAO – Federal Information Transparency, Accountability of Federal Funds 【100†source】	When the COVID-19 pandemic began, agencies distributed funds quickly, but lacked systems to prevent errors and fraud 【100†source】 .	Demonstra accountability reforçada em situações emergenciais, como COVID-19.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Exigência de governança de dados pelas agências (data governance frameworks)	GAO – Federal Information Transparency, Data Governance 【100†source】	Federal laws and guidance outlined several actions that agencies can take to implement data governance frameworks 【100†source】 .	Aponta que a conformidade depende da governança de dados como prática institucional.
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Obrigatoriedade de atender aos padrões da DATA Act (2014)	GAO – Federal Information Transparency, Federal Spending Data 【100†source】	The DATA Act required government-wide data standards and accountability mechanisms 【100†source】 .	Mostra maturidade da conformidade pela padronização legal dos dados.
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Processamento de pedidos de informação conforme FOIA em até 20 dias úteis	GAO – Federal Information Transparency, FOIA Requests 【100†source】	The Freedom of Information Act (FOIA) requires agencies to process requests within 20 working days 【100†source】 .	Revela importância da conformidade com prazos legais de acesso à informação.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Relações Éticas	Estados Unidos	Preocupações éticas com transparência insuficiente em contratos emergenciais	GAO – Federal Information Transparency, Accountability of Federal Funds 【100†source】	If contractors perform certain critical functions without oversight... this could put the government at risk of losing control 【100†source】 .	Evidencia risco ético de fragilidade da transparência em contratações emergenciais.
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Relações Éticas	Estados Unidos	Risco ético do backlog de pedidos de FOIA prejudicando direitos de acesso à informação	GAO – Federal Information Transparency, FOIA Requests 【100†source】	The government-wide backlog of FOIA requests grew over the last decade 【100†source】 .	Mostra que atrasos em FOIA prejudicam a ética do acesso à informação pública.
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Relações Éticas	Estados Unidos	Promoção da integridade na divulgação de dados precisos e acessíveis	GAO – Federal Information Transparency, Open Data 【100†source】	The OPEN Government Data Act requires agencies to maintain data inventories and engage with the public about data 【100†source】 .	Reforça integridade como elemento central da governança de dados públicos.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Maturidade Legal	Estados Unidos	DATA Act como marco normativo para padronização de dados federais	GAO – Federal Information Transparency, Federal Spending Data 【100†source】	The act also required that OIGs review and report on the quality of data submissions 【100†source】 .	Demonstra evolução normativa com a DATA Act como pilar da maturidade legal.
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Maturidade Legal	Estados Unidos	OPEN Government Data Act como avanço na maturidade legal da transparência	GAO – Federal Information Transparency, Open Data 【100†source】	This act also requires OMB to issue guidance to agencies to increase public access to data 【100†source】 .	Mostra avanço da maturidade legal com a OPEN Government Data Act.
Federal Information Transparency. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Recomendações do GAO e relatórios periódicos como instrumentos de evolução normativa	GAO – Federal Information Transparency, Recent Reports 【100†source】	GAO continues to publish reports highlighting deficiencies and recommending improvements 【100†source】 .	GAO atua como indutor contínuo da maturidade regulatória em transparência.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Obrigação legal de reportar gastos federais no USAspending.gov	Federal Funding Accountability and Transparency Act (2006) e DATA Act (2014)	Establishes USAspending.gov and requires agencies to publish data on federal awards equal to or greater than \$25,000... Expands FFATA by requiring OMB and Treasury to develop government-wide data standards...	Mostra a institucionalização da transparência no acompanhamento dos gastos federais, com exigência de relatórios padronizados e acessíveis ao público.
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Exigência de divulgação de dados relacionados à COVID-19	CARES Act (2020) e OMB M-20-21	Requires agencies that received COVID-19 supplemental appropriations to report financial data monthly rather than quarterly...	Demonstra como o sistema norte-americano impõe maior rigor em situações emergenciais, visando transparência em gastos de grande volume e impacto social.
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Problemas de inconsistência nos dados de COVID-19	GAO-24-106214, Tabela 3	For example, in its fiscal year 2022 agency financial report, Treasury reported COVID-19 obligations that exceeded the amounts it reported to USAspending.gov...	Evidencia lacunas na qualidade e confiabilidade dos dados publicados, prejudicando a clareza para sociedade e legisladores.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Accountability	Estados Unidos	Fiscalização pelo GAO e recomendação ao Congresso	GAO-24-106214, Recomendações	Congress should consider amending the DATA Act to assign Treasury... responsibilities to periodically assess and determine which agencies must report...	Representa a preocupação com responsabilização contínua das agências, fortalecendo o papel do Congresso na supervisão.
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Accountability	Estados Unidos	Exigência de relatórios consistentes entre diferentes bases de dados	Treasury DATA Act Information Model Schema (DAIMS)	Obligation amounts agencies report to USAspending.gov and their budget reports should be the same.	Visa garantir que as informações reportadas sejam verificáveis e auditáveis, aumentando a confiança pública.
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Accountability	Estados Unidos	Proposta retomada das auditorias obrigatórias dos OIGs	GAO-24-106214, p.7-8	In March 2022, we recommended that Congress consider extending requirements for the Offices of Inspector General (OIG) to periodically report on USAspending.gov data.	Demonstra como a accountability é fortalecida por auditorias independentes e periódicas, criando mecanismos externos de fiscalização.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Agências que não reportaram dados obrigatórios	GAO-24-106214, Figura 1	We found that 49 agencies reporting to the CFS did not report to USAspending.gov, and we determined that about half (25 of 49) of them were in the executive branch.	Evidencia falhas de conformidade, já que mesmo com exigência legal parte dos órgãos deixou de reportar dados relevantes.
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Falta de padronização no uso de OTAs	GAO-24-106214, p.6-7	Because USAspending.gov does not contain an identifier for OTAs, there is not a systematic way to identify OTAs on USAspending.gov.	A ausência de padronização compromete a conformidade regulatória e fragiliza a rastreabilidade dos recursos aplicados.
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Problemas no vínculo entre registros financeiros e de contratos	GAO-24-106214, p.8	For fiscal years 2020 through 2022, we found that over 12 million financial and award records, totaling more than \$1.3 trillion in obligations, were unlinked.	Reflete falhas técnicas e processuais de conformidade que prejudicam a confiabilidade e completude das informações.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Relações Éticas	Estados Unidos	Risco de falta de transparência em OTAs	GAO-24-106214, p.6	OTAs carry a greater risk of reduced accountability and transparency.	O uso de instrumentos flexíveis sem controles claros abre espaço para riscos éticos, como favorecimentos e opacidade nos gastos.
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Relações Éticas	Estados Unidos	Problemas na divulgação de subawards	GAO-24-106214, p.9	Incomplete subaward data on USAspending.gov affect users' ability to effectively and efficiently track spending.	O não detalhamento das subcontratações dificulta o acompanhamento social e pode mascarar situações de conflito de interesse ou desvios.
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Relações Éticas	Estados Unidos	Necessidade de promover confiança pública	OMB M-21-20	Promoting Public Trust in the Federal Government through Effective Implementation of the American Rescue Plan Act...	A dimensão ética é tratada pela ênfase em reforçar a confiança pública, reconhecendo a moralidade como parte da governança.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Aprimoramento normativo por meio da DATA Act	Digital Accountability and Transparency Act (2014)	Expands FFATA by requiring the Office of Management and Budget (OMB) and the Department of the Treasury to develop government-wide data standards...	Indica evolução normativa rumo à governança mais madura, com padrões uniformes e aplicabilidade nacional.
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Recomendações legislativas para inclusão de OTAs	GAO-24-106214, p.10	Congress should consider amending the DATA Act to include OTAs in the list of federal awards...	Mostra a busca por adaptação contínua do arcabouço legal para cobrir lacunas e reduzir riscos de opacidade.
Federal Spending Transparency: Opportunities to Improve USAspending.gov Data. GAO-24-106214. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Responsabilização do Tesouro pela definição de escopo de reporte	GAO-24-106214, Recomendações	Congress should consider amending the DATA Act to assign Treasury, in coordination with OMB, the responsibilities to periodically assess and determine which agencies must report...	Demonstra amadurecimento institucional na atribuição clara de responsabilidades legais, fortalecendo a governança.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross-Agency Priority Goals. GAO-23-106354. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Relatórios de desempenho acessíveis ao público	GAO – GOVERNMENT FULL REPORT, seção de Transparência Governamental	Agências devem publicar relatórios de desempenho de forma acessível e compreensível ao cidadão comum.	Indica a prioridade dada à transparência como mecanismo de confiança e accountability, destacando a importância de relatórios claros e de fácil acesso.
Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross-Agency Priority Goals. GAO-23-106354. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Transparência	Estados Unidos	Uso de plataformas digitais como USAspending.gov	GAO – GOVERNMENT FULL REPORT, capítulo sobre transparência fiscal	USAspending.gov é a principal plataforma para rastreamento de gastos federais.	Mostra a institucionalização de ferramentas digitais como meio de dar visibilidade ao uso de recursos públicos.
Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross-Agency	Accountability	Estados Unidos	Reforço das funções de auditoria independente	GAO – GOVERNMENT FULL REPORT, seção sobre auditoria	Auditorias independentes fortalecem a responsabilização e a tomada de decisão baseada em evidências.	Revela o papel central das auditorias na construção de accountability efetiva.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Priority Goals. GAO-23-106354. Washington, D.C.: GAO, 2023.						
Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross-Agency Priority Goals. GAO-23-106354. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Accountability	Estados Unidos	Relatórios periódicos ao Congresso	GAO – GOVERNMENT FULL REPORT, seção de controle legislativo	O GAO fornece relatórios regulares ao Congresso sobre falhas e riscos identificados.	Demonstra como a prestação de contas se conecta ao controle parlamentar, ampliando a fiscalização.
Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross-Agency Priority Goals. GAO-23-106354. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Padronização de práticas de gestão	GAO – GOVERNMENT FULL REPORT, capítulo de boas práticas	Agências são incentivadas a seguir padrões uniformes de gestão de riscos.	A uniformização fortalece a previsibilidade e reduz inconsistências na aplicação das normas.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross-Agency Priority Goals. GAO-23-106354. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Conformidade	Estados Unidos	Adoção de métricas de desempenho	GAO – GOVERNMENT FULL REPORT, seção sobre monitoramento	Métricas claras são usadas para avaliar o cumprimento das obrigações contratuais.	Reflete a busca pela objetividade no acompanhamento da execução contratual.
Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross-Agency Priority Goals. GAO-23-106354. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Relações Éticas	Estados Unidos	Código de conduta para gestores públicos	GAO – GOVERNMENT FULL REPORT, seção de ética	Gestores devem seguir princípios éticos rígidos na contratação pública.	Aponta para a relevância das normas éticas no comportamento institucional e individual.
Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross-Agency	Relações Éticas	Estados Unidos	Prevenção de conflitos de interesse	GAO – GOVERNMENT FULL REPORT, seção de integridade	Conflitos de interesse devem ser declarados e tratados com rigor.	Indica que a ética é operacionalizada por regras de prevenção e mitigação de riscos.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Priority Goals. GAO-23-106354. Washington, D.C.: GAO, 2023.						
Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross-Agency Priority Goals. GAO-23-106354. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Revisão contínua da legislação	GAO – GOVERNMENT FULL REPORT, capítulo sobre governança legal	O sistema jurídico é constantemente atualizado para lidar com novos desafios.	Mostra uma visão de adaptação e aperfeiçoamento contínuo das normas legais.
Government Performance Management: Actions Needed to Improve Transparency of Cross-Agency Priority Goals. GAO-23-106354. Washington, D.C.: GAO, 2023.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Integração de normas de governança e controle	GAO – GOVERNMENT FULL REPORT, seção final	A legislação incorpora princípios de governança de forma transversal.	Evidencia que a maturidade legal decorre da incorporação de boas práticas ao corpo normativo.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Transparência	Estados Unidos	Abertura do mercado de compras governamentais a fornecedores estrangeiros	GAO-17-168, seções iniciais sobre o GPA e FTAs	The United States has reported opening more procurement covered by the GPA to foreign firms than have other parties to the agreement.	Mostra que os EUA adotam postura de transparência e abertura em contratos públicos, ampliando a competitividade do mercado.
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Transparência	Estados Unidos	Relatórios estatísticos de compras públicas enviados ao GPA	GAO-17-168, seção sobre reporting	Deficiencies in the statistical reporting of government procurement by GPA and U.S. FTA parties, including the United States, limit detailed comparisons as well as transparency.	Evidencia que, apesar da abertura, a falta de consistência e padronização limita a transparência plena dos dados.
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Transparência	Estados Unidos	Publicação de compromissos internacionais em acordos multilaterais	GAO-17-168, seção sobre compromissos de GPA e FTAs	The United States covers more subcentral entities and procurement than many other GPA parties.	Mostra a relevância da divulgação de compromissos assumidos como parte da governança internacional de compras públicas.
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Accountability	Estados Unidos	Prestação de contas ao Congresso e organismos multilaterais	GAO-17-168, seção de recomendações	GAO recommended that USTR improve oversight of statistical reporting on procurement commitments.	Demonstra que a accountability inclui tanto órgãos internos (Congresso) quanto externos (OMC/GPA).

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Accountability	Estados Unidos	Fiscalização do cumprimento das obrigações internacionais	GAO-17-168, seção sobre monitoramento	USTR and OMB are responsible for ensuring agencies comply with procurement reporting obligations under trade agreements.	Mostra como a accountability é compartilhada entre órgãos federais e tratados internacionais.
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Accountability	Estados Unidos	Acompanhamento pela GAO da implementação das recomendações	GAO-17-168, conclusão do relatório	GAO will continue to monitor USTR actions in implementing recommendations.	Revela como a accountability é contínua e monitorada pela própria GAO.
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Conformidade	Estados Unidos	Obrigação de reportar estatísticas consistentes de contratações	GAO-17-168, seção de reporting	Agencies are required to provide complete and accurate data on covered procurement.	Evidencia a exigência de conformidade técnica para assegurar comparabilidade internacional.
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Conformidade	Estados Unidos	Integração de regras domésticas com compromissos internacionais	GAO-17-168, seção de compromissos	The U.S. schedule of commitments under the GPA integrates federal and state-level procurement.	Demonstra a conformidade como prática que envolve tanto a legislação nacional quanto tratados internacionais.
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Conformidade	Estados Unidos	Papel do USTR em coordenar o reporte das agências	GAO-17-168, seção sobre responsabilidades	USTR coordinates with agencies to ensure timely and accurate reporting of procurement commitments.	Mostra a importância da coordenação institucional para o cumprimento das obrigações.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Relações Éticas	Estados Unidos	Risco de tratamento desigual em compras públicas	GAO-17-168, seção sobre desafios	Concerns were raised about potential discrimination against U.S. suppliers in foreign procurement markets.	Aponta para questões éticas associadas à reciprocidade e tratamento equitativo em acordos internacionais.
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Relações Éticas	Estados Unidos	Princípio de não discriminação no GPA	GAO-17-168, seção de compromissos multilaterais	The GPA requires parties to provide suppliers of other parties treatment no less favorable than domestic suppliers.	Reforça a dimensão ética de garantir equidade entre fornecedores nacionais e estrangeiros.
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Relações Éticas	Estados Unidos	Preocupações com transparência de acesso a informações	GAO-17-168, seção de limitações de dados	Deficiencies in data limit the ability to ensure fair treatment in practice.	Mostra que lacunas de informação podem comprometer a ética da equidade.
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Evolução normativa por meio de acordos multilaterais	GAO-17-168, seção sobre GPA	The GPA represents a binding international legal framework governing government procurement.	Evidencia maturidade legal pela vinculação a tratados multilaterais de governança global.
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Integração entre acordos comerciais e legislação nacional	GAO-17-168, seção de compromissos	U.S. commitments under FTAs complement and expand GPA obligations.	Demonstra como os EUA consolidam maturidade legal pela integração de múltiplos regimes jurídicos.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Government Procurement: United States. Washington, D.C.: GAO, 2021.	Maturidade Legal	Estados Unidos	Recomendações do GAO para aperfeiçoar arcabouço normativo	GAO-17-168, conclusão	GAO recommended improvements in oversight mechanisms to strengthen U.S. compliance with GPA.	Mostra a busca constante de amadurecimento regulatório no cumprimento de compromissos internacionais.
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Transparência	OCDE	Promoção da transparência ativa em informações governamentais	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 2	A transparência deve ser garantida mediante divulgação ativa de informações relevantes à sociedade, reduzindo assimetrias de informação.	Mostra como a OCDE recomenda a transparência ativa como pilar essencial da integridade pública.
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Transparência	OCDE	Uso de dados abertos e acessíveis	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 3	O manual destaca a importância dos dados abertos como instrumento de engajamento cívico e de monitoramento social.	Evidencia que a abertura de dados fortalece o controle social e previne riscos de corrupção.
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Transparência	OCDE	Comunicação clara das decisões e critérios	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 4	A clareza nos critérios de decisão é parte integrante da transparência, reforçando a legitimidade das instituições.	Relaciona transparência à previsibilidade e legitimidade no processo decisório.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Accountability	OCDE	Responsabilização de líderes públicos	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 1	Os líderes devem ser responsabilizados pelo exemplo, criando cultura de integridade nas instituições.	Mostra a accountability associada ao papel da liderança institucional.
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Accountability	OCDE	Mecanismos de prestação de contas	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 5	Devem ser instituídos mecanismos regulares de prestação de contas, incluindo auditorias e relatórios públicos.	Demonstra a institucionalização da accountability como prática contínua.
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Accountability	OCDE	Participação cidadã no monitoramento	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 6	A participação social é um componente essencial da accountability, ampliando a legitimidade das decisões.	Destaca o controle social como forma de responsabilização coletiva.
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Conformidade	OCDE	Observância de normas internacionais de integridade	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 7	O manual reforça a necessidade de alinhamento às normas internacionais de integridade pública.	Mostra a conformidade como fator de integração e legitimação internacional.
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Conformidade	OCDE	Adoção de controles internos e auditorias	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 4	Os controles internos são instrumentos centrais para assegurar a conformidade com as normas e prevenir riscos.	Evidencia a conformidade como processo técnico e institucional.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Conformidade	OCDE	Gestão de riscos de integridade	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 5	A gestão de riscos deve ser aplicada para antecipar e corrigir falhas em políticas e programas.	Relaciona conformidade à prevenção de riscos e fortalecimento institucional.
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Relações Éticas	OCDE	Promoção de uma cultura de integridade	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 1	A integridade deve ser cultivada como valor cultural e não apenas como obrigação legal.	Mostra que a ética é tratada como fundamento cultural e organizacional.
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Relações Éticas	OCDE	Regras para prevenir conflitos de interesse	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 3	A prevenção de conflitos de interesse deve ser institucionalizada como prática obrigatória.	Demonstra como a ética é operacionalizada em regras práticas de conduta.
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Relações Éticas	OCDE	Educação e capacitação ética	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 6	A capacitação em ética fortalece a conduta dos servidores e reduz vulnerabilidades.	Evidencia a formação ética como mecanismo preventivo e de longo prazo.
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Maturidade Legal	OCDE	Integração de princípios de integridade em marcos legais	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 2	A integridade deve ser incorporada de forma transversal nas legislações nacionais.	Mostra como a maturidade legal é avaliada pela incorporação de princípios universais.
Manual de Integridade	Maturidade Legal	OCDE	Aprimoramento contínuo das	OCDE – Manual de Integridade	Os países devem revisar periodicamente	Demonstra a maturidade legal como processo

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Pública. Paris: OCDE, 2020.			legislações nacionais	Pública, Cap. 7	suas normas para fortalecer a integridade.	dinâmico de atualização constante.
Manual de Integridade Pública. Paris: OCDE, 2020.	Maturidade Legal	OCDE	Alinhamento com convenções internacionais	OCDE – Manual de Integridade Pública, Cap. 8	As legislações nacionais devem estar alinhadas às convenções internacionais de integridade e anticorrupção.	Evidencia a maturidade legal como processo de harmonização internacional.
Panorama das Administrações Públicas: América Latina e Caribe 2020. Paris: OCDE; Washington, D.C.: BID, 2020.	Transparência	OCDE	Participação das partes interessadas na formulação de políticas	Panorama das Administrações Públicas: ALC 2020	Em 2019, todos os dez países da ALC pesquisados eram obrigados a consultar stakeholders durante a elaboração de algumas legislações infralegais. Entretanto, apenas três países mobilizam stakeholders de forma sistemática.	Mostra o desafio de transformar exigências legais em práticas consistentes e efetivas.
Panorama das Administrações Públicas: América Latina e Caribe 2020. Paris: OCDE; Washington, D.C.: BID, 2020.	Accountability	OCDE	Confiança no governo	Panorama das Administrações Públicas: ALC 2020	Em 2018, apenas 34% da população da região da ALC afirmavam confiar em seu governo.	A baixa confiança na região aponta para a necessidade de mecanismos de responsabilização mais eficazes.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Panorama das Administrações Públicas: América Latina e Caribe 2020. Paris: OCDE; Washington, D.C.: BID, 2020.	Integridade	OCDE	Influência na tomada de decisão por meio de lobby e financiamento político	Panorama das Administrações Públicas: ALC 2020	A maioria dos países da ALC proíbe doações políticas anônimas; entretanto, 92% permitem contribuições em espécie, dificultando o rastreamento.	Apesar dos avanços, persistem fragilidades no controle da influência política indevida.
Panorama das Administrações Públicas: América Latina e Caribe 2020. Paris: OCDE; Washington, D.C.: BID, 2020.	Conformidade	OCDE	Regras fiscais e limites de gastos	Panorama das Administrações Públicas: ALC 2020	Dez dos 13 países pesquisados estipularam tetos ou níveis de gastos, e sete possuem metas de redução da dívida.	Adoção de regras fiscais evidencia compromisso com disciplina orçamentária, mas ainda com desafios de implementação.
Panorama das Administrações Públicas: América Latina e Caribe 2020. Paris: OCDE; Washington, D.C.: BID, 2020.	Maturidade Legal	OCDE	Legislação sobre acesso à informação	Panorama das Administrações Públicas: ALC 2020	Em média, as leis sobre direito de acesso à informação na ALC são mais sólidas do que nos países da OCDE, mas há descompasso em relação à sua aplicação.	Demonstra avanço normativo, mas aponta lacunas entre legislação e prática efetiva.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Transparency, Accountability and Integrity of Public Procurement Systems. Transparency International Anti-Corruption Helpdesk Answer, 15 Feb. 2024. Berlin: Transparency International, 2024.	Transparência	Transparency International	Publicação proativa de dados de contratos públicos	Transparency International, 2024, seção sobre acesso à informação	Governments should proactively publish procurement data to ensure accessibility and comparability.	Demonstra a importância de sistemas proativos de transparência como garantia de integridade.
Transparency, Accountability and Integrity of Public Procurement Systems. Transparency International Anti-Corruption Helpdesk Answer, 15 Feb. 2024. Berlin: Transparency	Transparência	Transparency International	Uso de padrões internacionais de dados abertos (OCDS)	Transparency International, 2024, seção sobre Open Data	The adoption of the Open Contracting Data Standard (OCDS) ensures standardized and comparable data across jurisdictions.	Mostra a recomendação de adotar padrões internacionais para maior clareza e interoperabilidade.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
International, 2024.						
Transparency, Accountability and Integrity of Public Procurement Systems. Transparency International Anti-Corruption Helpdesk Answer, 15 Feb. 2024. Berlin: Transparency International, 2024.	Accountability	Transparency International	Supervisão independente sobre licitações e contratos	Transparency International, 2024, seção sobre oversight	Independent oversight bodies play a crucial role in monitoring procurement systems.	Aponta o papel de entidades independentes como pilares de accountability.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Transparency, Accountability and Integrity of Public Procurement Systems. Transparency International Anti-Corruption Helpdesk Answer, 15 Feb. 2024. Berlin: Transparency International, 2024.	Accountability	Transparency International	Engajamento de cidadãos e sociedade civil	Transparency International, 2024, seção sobre participação cidadã	Civil society engagement ensures procurement is aligned with public interest.	Destaca que a accountability não se restringe ao aparato estatal, mas inclui a sociedade.
Transparency, Accountability and Integrity of Public Procurement Systems. Transparency International Anti-Corruption Helpdesk Answer, 15 Feb. 2024. Berlin: Transparency	Conformidade	Transparency International	Regras claras de elegibilidade e exclusão de fornecedores	Transparency International, 2024, seção sobre compliance	Clear eligibility and exclusion rules are fundamental to fair procurement.	Evidencia que a conformidade depende da previsibilidade das regras aplicadas aos fornecedores.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
International, 2024.						
Transparency, Accountability and Integrity of Public Procurement Systems. Transparency International Anti-Corruption Helpdesk Answer, 15 Feb. 2024. Berlin: Transparency International, 2024.	Conformidade	Transparency International	Monitoramento contínuo dos riscos de fraude e corrupção	Transparency International, 2024, seção sobre risk management	Regular monitoring of corruption risks strengthens compliance and procurement integrity.	Mostra a necessidade de práticas contínuas de monitoramento para garantir integridade.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Transparency, Accountability and Integrity of Public Procurement Systems. Transparency International Anti-Corruption Helpdesk Answer, 15 Feb. 2024. Berlin: Transparency International, 2024.	Relações Éticas	Transparen cy Internationa l	Prevenção de conflitos de interesse	Transparenc y International , 2024, seção sobre ética	Effective management of conflicts of interest is essential to procurement integrity.	Demonstra que ética e integridade são operacionalizadas por regras claras sobre conflitos de interesse.
Transparency, Accountability and Integrity of Public Procurement Systems. Transparency International Anti-Corruption Helpdesk Answer, 15 Feb. 2024. Berlin: Transparency	Relações Éticas	Transparen cy Internationa l	Clareza nos códigos de conduta para gestores públicos	Transparenc y International , 2024, seção sobre integrity frameworks	Codes of conduct should clearly define expected behaviours in procurement.	Reforça a ética como dimensão institucionalizada em normas e códigos de conduta.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
International, 2024.						
Transparency, Accountability and Integrity of Public Procurement Systems. Transparency International Anti-Corruption Helpdesk Answer, 15 Feb. 2024. Berlin: Transparency International, 2024.	Maturidade Legal	Transparency International	Alinhamento de legislações nacionais a tratados internacionais anticorrupção	Transparency International, 2024, seção sobre international frameworks	Procurement systems should align with UNCAC and OECD anti-corruption frameworks.	Mostra a maturidade legal como harmonização entre direito doméstico e compromissos internacionais.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Transparency, Accountability and Integrity of Public Procurement Systems. Transparency International Anti-Corruption Helpdesk Answer, 15 Feb. 2024. Berlin: Transparency International, 2024.	Maturidade Legal	Transparency International	Incorporação de boas práticas globais nos marcos normativos nacionais	Transparency International, 2024, seção de recomendações	National procurement legislation should embed global best practices for integrity and transparency.	Evidencia a maturidade legal pela capacidade de absorver práticas internacionais e adaptá-las ao contexto local.
The World Bank and Public Procurement: An Independent Evaluation. Washington, D.C.: World Bank, Independent Evaluation Group, 2014.	Transparência	World Bank	Necessidade de maior uso de plataformas de e-procurement	World Bank – Procurement Evaluation Vol.1, seção sobre novas modalidades de contratação	New procurement platforms, especially e-procurement, can offer considerable scope for improving procurement efficiencies, increasing transparency and lowering potential for corruption.	Mostra que a transparência é reforçada pelo uso de meios digitais que reduzem opacidade e aumentam acesso à informação.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
The World Bank and Public Procurement: An Independent Evaluation. Washington, D.C.: World Bank, Independent Evaluation Group, 2014.	Transparência	World Bank	Limitações no sistema de monitoramento de contratos	World Bank – Procurement Evaluation Vol.1, seção sobre tracking systems	Current procurement tracking systems are not equipped to provide the information needed to monitor the achievement of procurement objectives of economy, efficiency, risk management, transparency, or value for money.	Evidencia falhas de transparência operacional ligadas à ausência de sistemas integrados de monitoramento.
The World Bank and Public Procurement: An Independent Evaluation. Washington, D.C.: World Bank, Independent Evaluation Group, 2014.	Accountability	World Bank	Supervisão pelo Banco Mundial em projetos financiados	World Bank – Procurement Evaluation Vol.1, overview	The Bank seeks to ensure that its funds are used for the purpose intended and that they support development effectively and efficiently.	Demonstra o compromisso do Banco Mundial em prestar contas sobre o uso de recursos em projetos financiados.
The World Bank and Public Procurement: An Independent Evaluation. Washington, D.C.: World Bank, Independent Evaluation Group, 2014.	Accountability	World Bank	Mecanismos de reclamação e recurso de fornecedores	World Bank – Procurement Evaluation Vol.1, seção sobre complaints	The Bank also maintains a central database of complaints made by bidders... However, the average time for resolution of complaints	Mostra como a accountability inclui meios de recurso, mas evidencia desafios de eficiência na resposta.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Bank, Independent Evaluation Group, 2014.					has been about 150 days.	
The World Bank and Public Procurement: An Independent Evaluation. Washington, D.C.: World Bank, Independent Evaluation Group, 2014.	Conformidade	World Bank	Exigência de análises diagnósticas (CPAR, MAPS, PEFA)	World Bank – Procurement Evaluation Vol.1, seção de diagnóstico	Diagnostics have been dominated by the MAPS instrument, which is not well adapted to offer forward-looking roadmaps.	Indica a importância da conformidade com padrões diagnósticos internacionais, ainda que limitados em profundidade.
The World Bank and Public Procurement: An Independent Evaluation. Washington, D.C.: World Bank, Independent Evaluation Group, 2014.	Conformidade	World Bank	Uso de thresholds e revisões prévias para mitigação de risco	World Bank – Procurement Evaluation Vol.1, seção de risk management	The Bank puts considerable emphasis on ex ante risk controls through mechanisms such as prior review and clearance thresholds.	Mostra que a conformidade é operacionalizada por controles preventivos de risco.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
The World Bank and Public Procurement: An Independent Evaluation. Washington, D.C.: World Bank, Independent Evaluation Group, 2014.	Relações Éticas	World Bank	Preocupações com corrupção e integridade nos projetos	World Bank – Procurement Evaluation Vol.1, seção sobre risk management	There is a perception among staff that increased attention to potential corruption in procurement practices has resulted in more intensive project-level scrutiny.	Evidencia a ética como dimensão central para reduzir riscos de corrupção, ainda que gere sobrecarga nos processos.
The World Bank and Public Procurement: An Independent Evaluation. Washington, D.C.: World Bank, Independent Evaluation Group, 2014.	Relações Éticas	World Bank	Engajamento da sociedade civil no acompanhamento	World Bank – Procurement Evaluation Vol.1, seção sobre WBI	A key area of WBI work is support to nongovernmental organizations and civil society organizations in procurement oversight.	Mostra a ética ligada ao controle social e participação cidadã nos processos de compras públicas.
The World Bank and Public Procurement: An Independent Evaluation. Washington, D.C.: World Bank, Independent Evaluation Group, 2014.	Maturidade Legal	World Bank	Reformas legais apoiadas por empréstimos de políticas (DPLs)	World Bank – Procurement Evaluation Vol.1, seção sobre lending	Implementation of the Bank's diagnostic recommendations was often supported by policy-based lending (DPLs including poverty	Mostra como o Banco apoia maturidade legal vinculando reformas normativas ao financiamento.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Bank, Independent Evaluation Group, 2014.					reduction support credits).	
The World Bank and Public Procurement: An Independent Evaluation. Washington, D.C.: World Bank, Independent Evaluation Group, 2014.	Maturidade Legal	World Bank	Integração de normas de procurement a padrões internacionais	World Bank – Procurement Evaluation Vol.1, seção sobre global practice	The Bank has played a lead role in advancing the global agenda of building and harmonizing good practice in public procurement.	Evidencia a maturidade legal como convergência entre padrões nacionais e práticas globais lideradas pelo Banco.
Using Data Analytics to Detect Fraud in Procurement. Washington, D.C.: World Bank, 2019.	Relações Éticas	World Bank	Integridade como pilar central da agenda anticorrupção em compras públicas	World Bank (2022)	“Um dos pilares da agenda anticorrupção é a integridade dos gastos públicos com compras. Corrupção, conluio e outras práticas anticompetitivas causam má alocação de fundos públicos, maiores despesas e serviços subpadrão.”	O documento reforça que a integridade deve ser monitorada com indicadores, como risco de corrupção e ‘red flags’, e que o uso de ferramentas analíticas pode apoiar na identificação precoce de irregularidades.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Using Data Analytics to Detect Fraud in Procurement. Washington, D.C.: World Bank, 2019.	Relações Éticas	World Bank	Uso de dados para detectar corrupção e riscos de conluio	World Bank (2022)	“Estudos recentes vêm propondo o uso de técnicas de machine learning em microdados de compras públicas para a construção de indicadores de risco de corrupção e cartéis.”	Demonstra a aplicação prática de tecnologias emergentes para fortalecer a ética e reduzir riscos de desvios em contratações públicas.
Using Data Analytics to Detect Fraud in Procurement. Washington, D.C.: World Bank, 2019.	Conformidade	World Bank	Centralização das compras como mecanismo de eficiência e conformidade	World Bank (2022)	“A centralização das compras resultou em reduções de 2 a 8% nos gastos per capita com saúde em regiões da Itália.”	Exemplo de política pública que mostra como a conformidade com boas práticas de contratação gera economia e melhor governança.
Using Data Analytics to Detect Fraud in Procurement. Washington, D.C.: World Bank, 2019.	Conformidade	World Bank	Integração de sistemas eletrônicos de compras (eGP) como padrão	World Bank (2022)	“A adoção ampla de sistemas de eGP é prioridade para melhorar as compras públicas, pois gera dados digitalizados e estruturados ideais para análises.”	Estabelece a importância de sistemas digitais como padrão de conformidade e transparência.
Using Data Analytics to Detect Fraud in Procurement. Washington,	Transparência	World Bank	Adoção de padrões internacionais de dados abertos (OCDS)	World Bank (2022)	“Os padrões OCDS são internacionalmente reconhecidos e usados para a divulgação de	Reflete a relevância da transparência baseada em dados estruturados e comparáveis globalmente.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
D.C.: World Bank, 2019.					dados de compras públicas.”	
Using Data Analytics to Detect Fraud in Procurement. Washington, D.C.: World Bank, 2019.	Transparência	World Bank	Disponibilização de microdados de compras em formato legível por máquina	World Bank (2022)	“Já existe uma enorme quantidade de microdados de compras públicas disponíveis em formato legível por máquina, recurso inestimável para estudos independentes.”	Enfatiza o papel da transparência ativa como forma de controle social e avaliação independente.
Using Data Analytics to Detect Fraud in Procurement. Washington, D.C.: World Bank, 2019.	Accountability	World Bank	Indicadores de integridade a partir da integração de bases de dados públicas	World Bank (2022)	“Exemplo: vinculação de dados de contratos, sanções, notas fiscais eletrônicas e folha de pagamento pública permitiu construir indicadores de risco de fraude.”	A integração de dados fortalece os mecanismos de accountability e de controle governamental.
Using Data Analytics to Detect Fraud in Procurement. Washington, D.C.: World Bank, 2019.	Accountability	World Bank	Uso de auditorias e dados de reclamações como insumos para avaliação	World Bank (2022)	“Dados de auditorias e reclamações podem identificar gargalos no sistema de compras e melhorar os mecanismos de responsabilização.”	Destaca que o accountability depende de retroalimentação contínua e de múltiplas fontes de verificação.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Using Data Analytics to Detect Fraud in Procurement. Washington, D.C.: World Bank, 2019.	Maturidade Legal	World Bank	Quadro de medição de desempenho baseado em economia, eficiência e integridade	World Bank (2022)	“Indicadores tradicionais de compras públicas medem economia, eficiência e integridade, relacionados ao objetivo de garantir valor pelo dinheiro público.”	Demonstra o avanço da maturidade legal ao consolidar métricas que guiam o sistema de compras.
Using Data Analytics to Detect Fraud in Procurement. Washington, D.C.: World Bank, 2019.	Maturidade Legal	World Bank	Integração entre compras públicas e outras funções governamentais (finanças, justiça, auditoria)	World Bank (2022)	“A integração de dados de compras com justiça, auditoria e finanças amplia a visão do sistema e gera estratégias inovadoras de governança.”	Mostra evolução do arcabouço institucional e legal para uma abordagem de governo integrado.
World Global Public Procurement Database: Feasibility Study. Washington, D.C.: World Bank, 2017	Transparência	World Bank	Proposta de criação de base global de dados de compras públicas	World Bank – Global Public Procurement Database, 2013	“The study proposes the development of a Global Public Procurement Database (GPPD) to consolidate data from national procurement systems.”	Demonstra o esforço do Banco Mundial em consolidar informações comparáveis em nível global para fortalecer a transparência.
World Global Public Procurement Database: Feasibility Study. Washington,	Transparência	World Bank	Necessidade de padronização de indicadores e metodologias	World Bank – Global Public Procurement Database, 2013	“Lack of standard indicators across countries hinders effective comparison of procurement systems.”	Aponta que sem padronização internacional, a transparência dos dados é comprometida.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
D.C.: World Bank, 2017						
World Global Public Procurement Database: Feasibility Study. Washington, D.C.: World Bank, 2017	Accountability	World Bank	Uso da base como instrumento de monitoramento de desempenho	World Bank – Global Public Procurement Database, 2013	“The GPPD could serve as a tool for benchmarking performance and identifying weaknesses in national procurement systems.”	Mostra que a accountability seria fortalecida pelo uso comparativo de dados globais.
World Global Public Procurement Database: Feasibility Study. Washington, D.C.: World Bank, 2017	Accountability	World Bank	Participação de países e organismos multilaterais na governança base	World Bank – Global Public Procurement Database, 2013	“The governance of the GPPD should involve multilateral institutions and participating countries to ensure legitimacy and sustainability.”	Aponta a accountability distribuída como condição para a legitimidade da iniciativa.
World Global Public Procurement Database: Feasibility Study. Washington, D.C.: World Bank, 2017	Conformidade	World Bank	Alinhamento com metodologias diagnósticas como MAPS e PEFA	World Bank – Global Public Procurement Database, 2013	“The database should integrate results from MAPS and PEFA diagnostics to ensure consistency.”	Relaciona conformidade à integração com metodologias já reconhecidas internacionalmente.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
World Global Public Procurement Database: Feasibility Study. Washington, D.C.: World Bank, 2017	Conformidade	World Bank	Requisitos mínimos para reporte de dados pelos países	World Bank – Global Public Procurement Database, 2013	“Countries should commit to a minimum set of data reporting requirements to join the GPPD.”	Mostra que a conformidade seria operacionalizada pela adesão a critérios mínimos de reporte.
World Global Public Procurement Database: Feasibility Study. Washington, D.C.: World Bank, 2017	Relações Éticas	World Bank	Uso da base para identificar riscos de corrupção	World Bank – Global Public Procurement Database, 2013	“A global database would allow the identification of corruption-prone practices across countries.”	Demonstra a vinculação entre análise ética e integridade de dados em escala global.
World Global Public Procurement Database: Feasibility Study. Washington, D.C.: World Bank, 2017	Relações Éticas	World Bank	Transparência como princípio ético fundamental	World Bank – Global Public Procurement Database, 2013	“Transparency in procurement is a key ethical principle underpinning the proposed database.”	Evidencia que a ética é assumida como valor organizador da iniciativa.
World Global Public Procurement Database:	Maturidade Legal	World Bank	Criação de arcabouço institucional	World Bank – Global Public Procurement	“The establishment of a global database requires an institutional framework supported by	Mostra a maturidade legal vinculada à cooperação multilateral formalizada.

Documento	Categoria	País de Referência	Elemento Observável	Fonte da Informação	Transcrição	Comentário Interpretativo
Feasibility Study. Washington, D.C.: World Bank, 2017			internacional para compras públicas	t Database, 2013	international agreements.”	
World Global Public Procurement Database: Feasibility Study. Washington, D.C.: World Bank, 2017	Maturidade Legal	World Bank	Incorporação progressiva de países e atualização contínua da base	World Bank – Global Public Procurement Database, 2013	“The GPPD should be designed as an evolving platform with gradual country participation and continuous updates.”	Demonstra a maturidade legal como processo de expansão e adaptação institucional contínua.

