



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS (NUCSA)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL – PROFIAP**

ALAN NEGRI FEITOSA

**GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DE
ADEQUAÇÃO INSTITUCIONAL FRENTE À NOVA LEI DE LICITAÇÕES E
CONTRATAÇÕES ADMINISTRATIVAS**

**PORTO VELHO
2025**

ALAN NEGRI FEITOSA

**GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DE
ADEQUAÇÃO INSTITUCIONAL FRENTE À NOVA LEI DE LICITAÇÕES E
CONTRATAÇÕES ADMINISTRATIVAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima

**PORTO VELHO
2025**

Catalogação da Publicação na Fonte
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

- F311g** Feitosa, Alan Negri.
Governança das contratações públicas: uma análise de adequação institucional frente à Nova Lei de Licitações e Contratações Administrativas / Alan Negri Feitosa. - Porto Velho, 2025.
173 f.: il.
Orientação: Prof. Dr. Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima.
Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública. Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas. Fundação Universidade Federal de Rondônia.
1. Administração pública. 2. Adequação institucional. 3. Nova Lei de Licitações e Contratações Administrativas. 4. Governança das contratações. I. Lima, Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de. II. Título.
Biblioteca Setorial - Campus Porto Velho CDU 351(43.3)

ALAN NEGRI FEITOSA

**GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DE
ADEQUAÇÃO INSTITUCIONAL FRENTE À NOVA LEI DE LICITAÇÕES E
CONTRATAÇÕES ADMINISTRATIVAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima
Orientador – PROFIAP (UNIR)

Profa. Dra. Marlene Valerio dos Santos Arenas
Membro interno – PROFIAP (UNIR)

Profa. Dra. Iluska Lobo Braga
Membro interno – PROFIAP (UNIR)

Prof. Dr. Marcelo Fodra
Membro interno – PROFIAP (UFU)

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima
Membro externo (UFC)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

ATA N.º 102

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE (PROFIAP)

MESTRANDO(A): ALAN NEGRI FEITOSA

INICIOU O CURSO EM: 27/02/2023

Aos 07 dias do mês de agosto do ano de 2025, às 14h00min, em sala virtual no Google Meet, foi realizada a sessão pública de apresentação e defesa de dissertação do(a) mestrando(a) ALAN NEGRI FEITOSA, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, nos termos do Capítulo VIII e Capítulo IX do Regimento Geral do Programa. A Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Curso, foi composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. JUOCERLEE TAVARES GUADALUPE PEREIRA DE LIMA (Orientador - PROFIAP-UNIR); Profa. Dra. MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS (Membro interno - PROFIAP-UNIR); Profa. Dra. ILUSKA LOBO BRAGA (Membro interno - PROFIAP-UNIR); Prof. Dr. MARCELO FODRA (Membro interno PROFIAP-UFU); Prof. Dr. BRUNO CHAVES CORREIA LIMA (Membro Externo - UFC); Sob a presidência do(a) primeiro(a), para julgamento da dissertação intitulada: "GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DE ADEQUAÇÃO INSTITUCIONAL FRENTE À NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATAÇÕES ADMINISTRATIVA". Após a explanação, observação, arguição e recomendação a Comissão, considerou a dissertação:

(x) APROVADO, devendo o(a) candidato(a) entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.

() APROVAÇÃO CONDICIONAL, devendo o(a) candidato(a) satisfazer, no prazo máximo de 60 dias, às exigências listadas aqui:

Recomendações de alteração de título: (x) Não () Sim, para:

() REPROVADO

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e para constar foi lavrada a presente ATA, que vai assinada eletronicamente pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato.

Prof. Dr. JUOCERLEE TAVARES GUADALUPE PEREIRA DE LIMA (Orientador - PROFIAP-UNIR);

Profa. Dra. MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS (Membro interno - PROFIAP-UNIR);

Profa. Dra. ILUSKA LOBO BRAGA (Membro interno - PROFIAP-UNIR);

Prof. Dr. MARCELO FODRA (Membro interno PROFIAP-UFU);

Prof. Dr. BRUNO CHAVES CORREIA LIMA (Membro Externo - UFC);

Aluno(a) ALAN NEGRI FEITOSA (Mestrando(a) - PROFIAP/UNIR).



Documento assinado eletronicamente por **ILUSKA LOBO BRAGA, Docente**, em 07/08/2025, às 16:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **JUOCERLEE TAVARES GUADALUPE PEREIRA DE LIMA, Docente**, em 07/08/2025, às 16:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcelo Fodra, Usuário Externo**, em 07/08/2025, às 16:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).

Documento assinado eletronicamente por **Bruno Chaves Correia Lima, Usuário Externo**, em 07/08/2025, às 16:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS, Docente**, em 07/08/2025, às 16:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **ALAN NEGRI FEITOSA, Usuário Externo**, em 07/08/2025, às 17:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.unir.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2307747** e o código CRC **90F194D9**.

Referência: Processo nº 23118.005707/2024-76

SEI nº 2307747

AGRADECIMENTOS

Antes de qualquer palavra, elevo minha gratidão a Deus, que me sustentou em cada momento desta jornada. Foi Ele quem me deu vida, saúde, discernimento e força para prosseguir, mesmo diante das incertezas e desafios. Sem Sua presença, nada disso teria sido possível.

À minha esposa, Isabel Negri, meu amor e minha melhor amiga, que esteve ao meu lado em todos os momentos me motivando e apoiando. Seu apoio incondicional, paciência e incentivo foram o combustível que me manteve firme até a linha de chegada.

Ao meu filho, Albert, que com sua alegria genuína e olhar cheio de vida me recorda diariamente o verdadeiro sentido das minhas conquistas. Cada sorriso seu foi um lembrete de que este esforço é também uma herança de exemplo e perseverança.

À minha querida Mãe, por ser meu alicerce e exemplo. Seu amor, sua fé e sua coragem moldaram meu caráter e me ensinaram que os grandes sonhos se constroem com trabalho, honestidade e esperança.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Rondônia, por compartilharem conhecimento e inspiração, formando profissionais comprometidos com a transformação da gestão pública.

Com especial admiração e respeito, agradeço ao meu orientador Juocerlee, à professora Marlene (verdadeiro anjo nesta caminhada), à professora Iluska e ao professor Flávio, por suas orientações, confiança e incentivo decisivo para a conclusão desta pesquisa.

Aos gestores e servidores da Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia, pela colaboração e disponibilidade durante a coleta de dados, que possibilitaram a realização deste estudo de forma completa e consistente.

E a todos que, de alguma maneira, contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade – seja com um gesto de apoio, um conselho oportuno ou uma palavra de encorajamento – deixo meu sincero e profundo agradecimento.

*Nunca deixe que lhe digam
que não vale a pena acreditar no sonho que se tem
ou que seus planos nunca vão dar certo
ou que você nunca vai ser alguém.*

Mais uma Vez – Renato Russo

Feitosa, Alan Negri. **Governança das Contratações Públicas: uma análise de adequação institucional frente à Nova Lei de Licitações e Contratações Administrativas**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2025.

RESUMO

A crescente demanda por serviços públicos de qualidade, aliada à escassez de recursos, impõe ao Estado o dever de promover contratações eficientes, transparentes e em consonância com os princípios e regras que regem a administração pública. Nesse contexto, a gestão das compras governamentais constitui um instrumento relevante para a satisfação do interesse público, ao viabilizar a execução de programas e ações voltadas à coletividade. No Brasil, esse tema passou por diversas reformas legislativas com o fito de assegurar maior eficiência no uso de recursos públicos. A promulgação da Lei 14.133/2021 consolidou um novo marco normativo para as contratações públicas, ao impor aos órgãos e entidades a adoção de práticas estruturadas de governança aplicada às contratações. Dessa forma, com o intuito de contribuir com esse cenário de mudanças, esta dissertação tem como objetivo diagnosticar a necessidade de adequação da Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia às disposições estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021 no tocante à governança das contratações. A pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem mista e finalidade exploratória e descritiva, cujos dados foram obtidos por intermédio de levantamento bibliográfico e documental e instrumentos de coleta que foram submetidos à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa. Com efeito, ulterior ao tratamento e análise dos dados, revelou-se a existência de práticas institucionais de governança das contratações parcialmente aderentes aos preceitos da Lei 14.133/2021 e aos referenciais do Tribunal de Contas da União e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Observam-se destaques em mecanismos de gestão de riscos e integridade, ao passo que se identificam aspectos passíveis de aprimoramento como no desenvolvimento de competências, articulação entre planejamento estratégico, instrumentos orçamentários e contratações, bem como na transparência ativa. Ademais, verificam-se oportunidades de melhoria na integração entre os processos de contratação, Plano Anual de Contratações e Plano de Logística Sustentável. A importância científica da pesquisa reside na contribuição ao campo da governança pública, por meio de análises acerca da aderência institucional ao novo estatuto legal, bem como na proposição de soluções aplicadas à gestão pública. Adicionalmente, o estudo proporciona ganhos práticos ao oferecer subsídios para o aprimoramento de processos decisórios e de gestão organizacional. Como principal entrega da pesquisa, elaborou-se uma proposta de política voltada à regulamentação da governança e gestão das contratações, estruturada com base em diretrizes, mecanismos e instrumentos aderentes às boas práticas nacionais e internacionais. Essa proposta visa superar fragilidades identificadas, promovendo maior alinhamento entre planejamento e execução, fortalecimento institucional e cultura organizacional orientada à integridade, à eficiência e à racionalização dos gastos públicos. Sob ponto de vista teórico, a pesquisa reforça a aplicação de referenciais de governança no setor público. No campo prático, oferece um modelo aplicável à rotina administrativa, com potencial de padronizar processos, elevar a maturidade institucional e alinhar contratações a objetivos estratégicos. Sob a ótica social, contribui para a melhoria da entrega de bens e serviços à população, fortalecendo a transparência, a confiança pública e o valor gerado pelas ações estatais.

Palavras-chave: Administração pública. Adequação institucional. Nova Lei de Licitações e Contratações Administrativas. Governança das contratações.

ABSTRACT

The growing demand for quality public services, coupled with the scarcity of resources, imposes upon the State the duty to promote efficient and transparent procurement processes, in accordance with the principles and rules governing public administration. In this context, the management of government procurement constitutes a key instrument for meeting the public interest, as it enables the implementation of programmes and actions aimed at the community. In Brazil, this matter has undergone several legislative reforms intended to ensure greater efficiency in the use of public resources. The enactment of Law No. 14,133/2021 established a new regulatory framework for public procurement, requiring public bodies and entities to adopt structured governance practices in the procurement process. Considering this changing scenario, the objective of this dissertation is to diagnose the need to adapt of the Secretariat of Finance of the State of Rondônia to the provisions set out in Law No. 14,133/2021, particularly regarding procurement governance. This is an applied research study, employing a mixed-methods approach with exploratory and descriptive purposes, whose data were obtained through bibliographic and documentary research, as well as data collection instruments submitted to the approval of the Research Ethics Committee. Following data processing and analysis, it was found that institutional procurement governance practices are only partially aligned with the requirements of Law No. 14,133/2021 and with the frameworks established by the Federal Court of Accounts and the Organisation for Economic Co-operation and Development. Strengths were identified in risk management and integrity mechanisms, while areas for improvement include the development of competencies, the integration between strategic planning, budgetary instruments and procurement, as well as proactive transparency. Further opportunities for improvement were identified in integrating procurement processes with the Annual Procurement Plan and the Sustainable Logistics Plan. The scientific significance of this research lies in its contribution to the field of public governance, through analyses of institutional compliance with the new legal framework and the proposal of practical solutions for public management. Additionally, the study provides practical benefits by offering guidance for the improvement of decision-making and organisational management processes. As its main output, the research developed a proposed policy for regulating procurement governance and management, structured on guidelines, mechanisms, and instruments aligned with national and international best practices. This proposal aims to overcome identified weaknesses, promote greater alignment between planning and execution, strengthen institutional capacity, and foster an organisational culture oriented towards integrity, efficiency, and the rationalisation of public expenditure. From a theoretical standpoint, the research reinforces the application of governance frameworks in the public sector. In practical terms, it offers a model applicable to administrative routines, with the potential to standardise processes, enhance institutional maturity, and align procurement with strategic objectives. From a social perspective, it contributes to improving the delivery of goods and services to the population, strengthening transparency, public trust, and the value generated by State actions.

Keywords: Public administration. Institutional adequacy. New Public Procurement and Contracting Law. Procurement governance.

RESUMEN

La creciente demanda de servicios públicos de calidad, junto con la escasez de recursos, impone al Estado el deber de promover contrataciones eficientes y transparentes, en consonancia con los principios y normas que rigen la administración pública. En este contexto, la gestión de las compras gubernamentales constituye un instrumento clave para la satisfacción del interés público, al posibilitar la ejecución de programas y acciones orientados a la colectividad. En Brasil, esta materia ha pasado por diversas reformas legislativas con el objetivo de asegurar una mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos. La promulgación de la Ley n. 14.133/2021 consolidó un nuevo marco normativo para las contrataciones públicas, al exigir a los órganos y entidades la adopción de prácticas estructuradas de gobernanza aplicadas a las contrataciones. En este escenario de cambios, el objetivo de esta disertación es diagnosticar la necesidad de adecuar de la Secretaría de Estado de Finanzas de Rondônia a las disposiciones establecidas por la Ley n. 14.133/2021, en lo que respecta a la gobernanza de las contrataciones. Se trata de una investigación de naturaleza aplicada, con enfoque mixto y finalidad exploratoria y descriptiva, cuyos datos se obtuvieron a través de una revisión bibliográfica y documental, así como mediante instrumentos de recolección sometidos a la aprobación del Comité de Ética en Investigación. Tras el tratamiento y análisis de los datos, se constató que las prácticas institucionales de gobernanza de las contrataciones presentan una adhesión parcial a los preceptos de la Ley n. 14.133/2021 y a los marcos de referencia del Tribunal de Cuentas de la Unión y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Se destacan avances en los mecanismos de gestión de riesgos e integridad, mientras que se identifican áreas susceptibles de mejora, como el desarrollo de competencias, la articulación entre la planificación estratégica, los instrumentos presupuestarios y las contrataciones, así como en la transparencia activa. Asimismo, se observan oportunidades de mejora en la integración entre los procesos de contratación, el Plan Anual de Contrataciones y el Plan de Logística Sostenible. La relevancia científica de la investigación radica en su contribución al campo de la gobernanza pública, mediante análisis sobre la adhesión institucional al nuevo marco legal, así como en la proposición de soluciones prácticas para la gestión pública. Además, el estudio aporta beneficios prácticos al ofrecer insumos para el perfeccionamiento de los procesos de toma de decisiones y de gestión organizacional. Como principal producto de la investigación, se elaboró una propuesta de política destinada a la regulación de la gobernanza y gestión de las contrataciones, estructurada con base en directrices, mecanismos e instrumentos alineados con las buenas prácticas nacionales e internacionales. Esta propuesta busca superar las debilidades identificadas, promover un mayor alineamiento entre planificación y ejecución, fortalecer la capacidad institucional y fomentar una cultura organizacional orientada a la integridad, la eficiencia y la racionalización del gasto público. Desde el punto de vista teórico, la investigación refuerza la aplicación de marcos de referencia de gobernanza en el sector público. En el ámbito práctico, ofrece un modelo aplicable a la rutina administrativa, con potencial para estandarizar procesos, elevar la madurez institucional y alinear las contrataciones con los objetivos estratégicos. Desde la perspectiva social, contribuye a mejorar la entrega de bienes y servicios a la población, fortaleciendo la transparencia, la confianza pública y el valor generado por las acciones estatales.

Palabras clave: Administración pública. Adecuación institucional. Nueva Ley de Contrataciones Públicas. Gobernanza de las contrataciones.

LISTA DE SIGLAS

APF – Administração Pública Federal

CGU – Controladoria-Geral da União

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DFD – Documento de Formalização da Demanda

ETP – Estudo Técnico Preliminar

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFAC – International Federation of Accountants

IIA – The Institute of Internal Auditors

LAI – Lei de Acesso à Informação

NGP – Nova Gestão Pública

NLLCA – Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021)

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PCA – Plano de Contratações Anual

PDCA – Planejar, Fazer, Checar, Agir (ciclo de melhoria contínua)

PLS – Plano de Logística Sustentável

PROFIAP – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública

PPT – Produto Técnico-Tecnológico

SEFIN-RO – Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia

SEGES – Secretaria de Gestão e Inovação

SUPEL – Superintendência Estadual de Licitações

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

TJDF – Tribunal de Justiça do Distrito Federal

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

UNIR – Universidade Federal de Rondônia

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Abordagem teórica da pesquisa.....	22
Quadro 2: Comentários acerca dos termos da definição de governança das contratações.....	34
Quadro 3: Setores ou papéis que desempenham funções essenciais ao processo de contratação pública	35
Quadro 4: Instrumentos de governança das contratações públicas previstos na Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021	38
Quadro 5: Diretrizes para a governança das contratações públicas.....	41
Quadro 6: Composição mão-de-obra da Secretaria de Estado de Finanças do Estado de Rondônia.....	53
Quadro 7: Relação entre objetivos específico, procedimentos e detalhamento da pesquisa....	55
Quadro 8: Distribuição dos participantes da pesquisa.....	61
Quadro 9: Distribuição amostral.....	63
Quadro 10: Escala Classificatória.....	67
Quadro 11: Exposição sintética das dimensões, temas, quantidades de controles e práticas relacionadas	70
Quadro 12: Eixo liderança da governança das contratações	73
Quadro 13: Eixo estratégia da governança das contratações.....	76
Quadro 14: Eixo Controle da governança das contratações	82
Quadro 15: Destaques dos Eixos Liderança, Estratégia e Controle	Erro! Indicador não definido.
Quadro 16: Dados gerais do universo processual de contratações no exercício financeiro de 2024	84
Quadro 17: Símbolos do Bizagi Modeler versão 4.4.0.010 utilizados no mapeamento	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura sintética da dissertação	20
Figura 2: Relação principal-agente no setor público	30
Figura 3: Cadeia principal-agente no setor público	31
Figura 4: Relação entre governança e gestão	33
Figura 5: Metaprocesso de contratação pública	36
Figura 6: Fases do processo licitatório previsto na Lei nº 14.133/2021	36
Figura 7: Planejamento das contratações públicas	37
Figura 8: Rol de instrumentos de governança das contratações públicas previstos na Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021	38
Figura 9: Linha temporal das recomendações sobre a governança das contratações públicas	40
Figura 10: Dimensões/Temas da governança das contratações	43
Figura 11: Organograma da Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia (SEFIN/RO)	52
Figura 12: Documentos utilizados para a realização de pesquisa bibliográfica e documental	57
Figura 13: Fases do objetivo específico 2	57
Figura 14: Fases do objetivo específico 3	58
Figura 15: Governança das Contratações	65
Figura 16: Fluxo do Processos de contratações (primeira parte)	89
Figura 17: Fluxo do processo de contratação (segunda parte)	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição das contratações agregadas por modalidade de licitação (em milhares)	
.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema de pesquisa	16
1.2 Objetivo geral e específicos.....	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.....	22
2.1 Estado, Governo e Administração Pública.....	23
2.2 <i>New Public Management</i>	25
2.3 A Teoria da Agência.....	26
2.3.1 Assimetria informacional e relação principal-agente na administração pública	29
2.4 Governança pública	31
2.4.1 Governança das contratações públicas	33
2.4.2 Modelos de governança das contratações.....	39
2.4.2.1 Processos e estrutura.....	43
2.4.2.1.1 Gestão estratégica	44
2.4.2.1.2 Sustentabilidade.....	44
2.4.2.1.3 Planejamento das contratações	45
2.4.2.1.4 Processos de trabalho.....	45
2.4.2.1.5 Recursos	46
2.4.2.2 Pessoas.....	46
2.4.2.2.1 Ética e padrões de comportamento	47
2.4.2.2.2 Gestão por competências	48
2.4.2.3 Controle	48
2.4.2.4 Prestação de contas	49
3 METODOLOGIA	50
3.1 Caracterização da pesquisa.....	50
3.2 Público-alvo e lócus da pesquisa	51
3.3 Ética em pesquisa com seres humanos	53
3.4 Procedimentos metodológico e relação com os objetivos específicos	53
3.5 Coleta de dados.....	56
3.6 Validação de dados	59
3.7 Amostragem	61
3.8 Análise de dados	63
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	69
4.1 Práticas de Governança das Contratações	69
4.2 Percepção sobre práticas de governança das contratações	71
4.2.1 Eixo Liderança.....	72
4.2.2 Eixo Estratégia.....	76
4.2.3 Eixo Controle.....	81
4.3 Fluxo Processual Aplicado às Contratações Públicas	83
4.4 Governança e Gestão das Contratações.....	94
5 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	109

APÊNDICE B – PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES	114
APÊNDICE C – PROCESSOS E ESTRUTURA	145
APÊNDICE D – PESSOAS	155
APÊNDICE E – PRESTAÇÃO DE CONTAS	161
APÊNDICE F – CONTROLE.....	164
APÊNDICE G – AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	168
APÊNDICE H – PARECER COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA.....	169

1 INTRODUÇÃO

A Constituição Cidadã inaugurou no ordenamento jurídico brasileiro uma nova visão acerca de direitos e valores, tendo como núcleo de proteção o princípio da dignidade da pessoa humana, elencado como fundamento do Estado Democrático de Direito nos termos do artigo 1º, inciso III.

A nova interpretação constitucional é fruto de mudanças políticas, sociais e culturais que ocorreram primeiramente na Europa após a segunda grande guerra e, no Brasil, após o regime militar. As mudanças ocorridas com a redemocratização trouxeram não apenas obrigações inerentes à liberdade, mas, de igual modo, o alargamento do dever positivo de agir do Estado brasileiro no que concerne à efetivação do bem-estar social (Barroso, 2006).

Nesse cenário de ampliação das responsabilidades estatais, a administração pública passou a assumir papel central na promoção de políticas públicas, o que inclui, de maneira destacada, a realização de aquisições de bens, serviços e obras que viabilizam a prestação de serviços à sociedade (Justen Filho, 2023).

Assim, as contratações públicas passaram a demandar crescente observância a critérios como economicidade, legalidade, planejamento e transparência, estando submetidas a normas gerais que, por muitos anos, estiveram consolidadas na Lei Federal nº 8.666/1993. A referida norma, embora de amplo alcance, gerou debates quanto à sua efetividade e capacidade de atender aos princípios da boa administração (Rocha et al., 2021).

Como resultado desse processo, após ampla tramitação legislativa, iniciada com a apresentação de projeto de lei em 2013 no Senado Federal, foi publicada a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (NLLCA), Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, cuja vigência plena se consolidou a partir de dezembro de 2023.

Oliveira (2023) explica que a nova legislação incorporou relevantes orientações jurisprudenciais, especialmente oriundas do Tribunal de Contas da União (TCU), relacionadas à eficiência econômica, à transparência, ao controle, ao planejamento, à governança e à integridade nas contratações públicas

Como consequência dessas inovações normativas, o novo estatuto jurídico passou a disciplinar, de maneira mais detalhada, aspectos relacionados ao papel dos agentes públicos envolvidos nas atividades de gestão e controle das contratações. Nesse sentido, instituiu a governança pública como um dos pilares essenciais das contratações, com especial destaque

para a atuação da alta administração, para a obrigatoriedade do planejamento das contratações, para a gestão de riscos e para a adoção de controles internos adequados (Rocha et al., 2021).

Com efeito, a governança das contratações públicas passou a ser regulamentada de forma estruturada, vinculando os dirigentes máximos dos órgãos e entidades públicas à responsabilidade pela criação e manutenção de ambientes organizacionais que favoreçam a integridade, a conformidade legal e a orientação por resultados.

A NLLCA, ao incorporar conceitos próprios da governança, ampliou a complexidade do processo de contratação pública, exigindo maior coordenação entre as unidades organizacionais envolvidas e maior integração entre as diferentes etapas do ciclo contratual (Justen Filho, 2023). Essa nova configuração normativa reforça a necessidade de articulação sistêmica entre planejamento, gestão de riscos, controle interno e execução contratual.

1.1 Problema de pesquisa

Nesse contexto de mudanças normativas, pesquisadores têm se dedicado a investigar os desafios, as experiências institucionais e os diferentes níveis de maturidade na implementação da governança das contratações públicas.

Roncalio (2009), ao analisar o funcionamento dos controles internos em municípios catarinenses com mais de 50 mil habitantes, evidenciou fragilidades estruturais, especialmente quanto ao controle patrimonial e contábil, indicando a necessidade de aprimoramento das práticas de governança local.

Ampliando essa discussão, Mendes (2016), com base na metodologia do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2013), avaliou a estrutura de controle interno da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e identificou lacunas que impactavam a governança institucional, reforçando a importância de um sistema de controle interno robusto e alinhado aos princípios de governança pública.

Em continuidade, Carvalho (2022), ao examinar as estruturas administrativas de órgãos estaduais no Rio de Janeiro, constatou a existência de diferentes estágios de maturidade institucional, ressaltando a necessidade de modelos de governança que estejam adequados às realidades e especificidades organizacionais.

No campo da aplicação prática das diretrizes da NLLCA, Brito (2023) destacou, ao analisar o modelo de governança do Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT), o alinhamento entre as práticas institucionais e os instrumentos normativos da Lei nº

14.133/2021, demonstrando a relevância da integração efetiva entre os dispositivos legais e os processos internos.

A partir de uma perspectiva de adaptação organizacional, Lima, Matos e Moura (2025) enfatizaram, em pesquisa exploratória, que a nova legislação ampliou as exigências por transparência e eficiência nas contratações públicas, mas trouxe consigo desafios significativos relacionados à capacitação dos servidores e à reestruturação das unidades administrativas.

No tocante à integração entre as funções de controle interno e a governança das contratações, Martins e Mendes (2024), por meio de estudo de caso, ressaltaram que a efetividade das políticas públicas depende diretamente da articulação entre os mecanismos de controle e as atividades de gestão contratual, reforçando a necessidade de atuação coordenada entre as diferentes instâncias administrativas.

Pereira et al. (2024), em pesquisa voltada à atuação dos órgãos de controle diante das novas exigências legais, identificaram desafios relativos à delimitação de competências e ao fortalecimento da fiscalização preventiva nas contratações públicas.

Os estudos retromencionados, quando analisados em conjunto, evidenciam a complexidade inerente ao processo de implementação da governança das contratações públicas. Além disso, reforçam a necessidade de análises situacionais que contemplem as particularidades estruturais, as limitações operacionais e as especificidades organizacionais de cada instituição pública.

Em Rondônia, a Secretaria de Estado de Finanças (SEFIN/RO) exerce papel central na gestão fiscal, sendo responsável não apenas pelas funções de tributação, arrecadação e fiscalização e na condição de unidade gestora, pelo planejamento financeiro e pela condução de suas contratações públicas.

Diante das crescentes demandas por transparência, eficiência e integridade na administração pública, a governança das contratações na SEFIN/RO assume caráter estratégico, fundamental para assegurar a adequada aplicação dos recursos públicos e a efetividade das políticas públicas.

A incorporação dos conceitos e mecanismos de governança previstos na NLLCA impõe à SEFIN/RO a necessidade de revisar e adaptar suas práticas administrativas, bem como seus instrumentos de gestão e controle, com o propósito de assegurar razoavelmente tanto a conformidade legal quanto a eficiência dos processos de contratação.

O processo de adaptação transcende o mero cumprimento formal da norma, configurando-se como um fator crítico para o fortalecimento da confiança social na

administração pública e para a consolidação de um ambiente institucional orientado a resultados.

Considerando as exposições acima e, ademais, alinhado ao propósito do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) de contribuir para o aprimoramento da gestão pública, o presente estudo tem como objetivo central investigar a seguinte questão de pesquisa: Qual a necessidade de adequação do sistema de governança da Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia às disposições estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021 no tocante à governança das contratações?

1.2 Objetivo geral e específicos

Nesta subseção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

De acordo com Sordi (2013), o objetivo geral deve indicar claramente a finalidade da pesquisa, sendo preciso e alcançável. Assim, o objetivo geral deste trabalho consistiu em diagnosticar a necessidade de adequação da Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia às disposições estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021 no tocante à governança das contratações.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos referem-se a metas concretas que devem ser alcançadas para atingir o objetivo geral (Sordi, 2013). Tendo em vista que os objetivos específicos são etapas essenciais para a consecução do objetivo geral, buscou-se no órgão objeto da pesquisa:

1. Identificar boas práticas de governança das contratações públicas, com base na literatura e em modelos referenciais publicados, referenciando-os com Lei Federal nº 14.133/2021.
2. Avaliar a percepção dos servidores sobre práticas de governança das contratações.
3. Mapear o fluxo processual aplicado às contratações públicas.
4. Como Produto Técnico Tecnológico (PTT) propor a implantação de normativa para instituir política de governança das contratações.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

A promulgação da Lei nº 14.133/2021 introduziu um novo regime jurídico para as contratações públicas no Brasil, marcando uma inflexão em relação ao modelo tradicional instituído pela Lei nº 8.666/1993. A nova legislação incorpora instrumentos orientados por princípios de governança, planejamento, integridade, economicidade, sustentabilidade e gestão de riscos, os quais demandam, por parte da Administração Pública direta e indireta, reconfigurações institucionais e operacionais que assegurem maior aderência às disposições normativas (Brasil, 2021a¹).

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), a justificativa de uma pesquisa compreende a exposição dos motivos pelos quais se considera relevante investigar determinado fenômeno, bem como os possíveis usos dos resultados alcançados. Sob essa ótica, esta pesquisa apresenta pertinência teórico-prática ao buscar compreender em que medida um órgão estadual, no caso a SEFIN/RO, encontra-se alinhado às exigências da nova legislação no tocante à governança das contratações públicas.

No plano internacional, a pesquisa dialoga com os compromissos assumidos pelo Estado brasileiro no âmbito da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), com destaque para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente as metas 16.5, 16.6 e 16.7, que abordam a redução da corrupção, o fortalecimento das instituições públicas e a promoção da transparência, da participação social e da prestação de contas (ONU, 2015).

No contexto estadual, a relevância do estudo está diretamente vinculada aos pilares estabelecidos pelo Planejamento Estratégico do Governo de Rondônia (2024 - 2027), que enfatiza o aprimoramento da gestão pública, a busca pela eficiência na alocação dos recursos e a adoção de práticas administrativas orientadas pela ética, integridade e responsabilidade fiscal. Nesse cenário, a SEFIN/RO ocupa posição central, não apenas pelas funções de arrecadação e fiscalização tributária, e a responsabilidade estratégica na gestão das contratações públicas, elemento fundamental para o alcance dos objetivos institucionais.

Do ponto de vista científico, Fernandes (2019) ressalta pesquisas voltadas à análise das compras públicas sob diferentes perspectivas institucionais e organizacionais, considerando os

¹ Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 - Institui a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

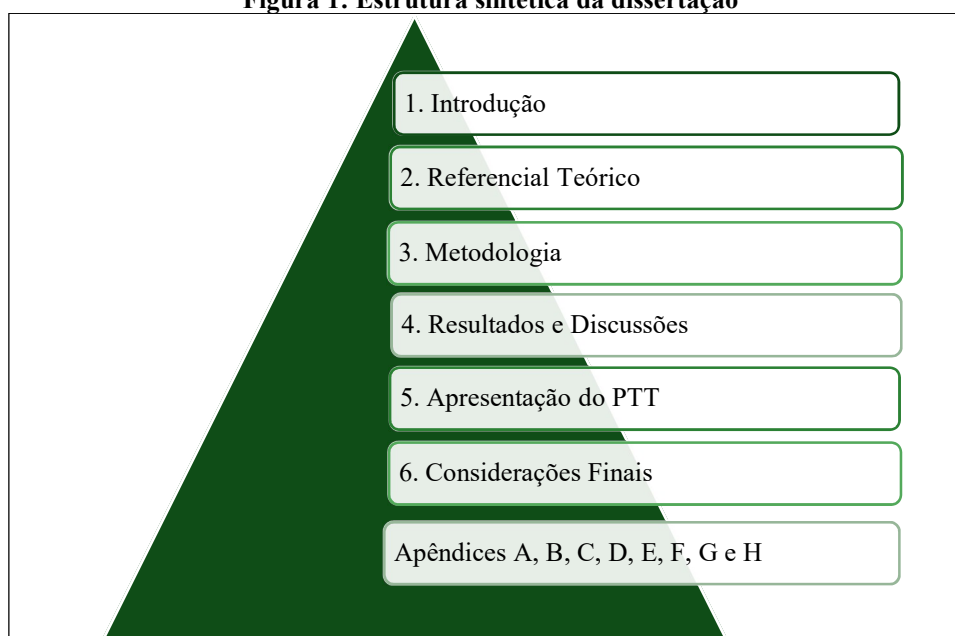
impactos diretos dessas atividades sobre a qualidade da gestão pública. Nessa esteira, Matias-Pereira (2010) destaca que a adoção de boas práticas de governança no setor público contribui diretamente para o aumento da transparência, da eficiência e da efetividade dos mecanismos de controle, aspectos essenciais para o fortalecimento institucional.

Por fim, a elaboração de um PTT, na forma de uma proposta normativa aplicável à realidade da SEFIN/RO, alinha-se aos objetivos PROFIAP. A entrega pretende contribuir efetivamente para a melhoria da governança das contratações públicas no Estado de Rondônia, proporcionando subsídios concretos para a gestão pública estadual, com foco na integridade, na economicidade e nos resultados institucionais.

1.4 Estrutura do trabalho

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos, como ilustrado de forma sintética na figura 1. A organização adotada busca assegurar uma sequência lógica e coerente dos conteúdos, permitindo ao leitor acompanhar a progressão desde a contextualização do problema de pesquisa até a apresentação do PTT e das considerações finais.

Figura 1: Estrutura sintética da dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O Capítulo 1 corresponde à Introdução, na qual são apresentados o contexto da pesquisa, a delimitação do problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa, a relevância do estudo e a descrição da estrutura do trabalho.

O Capítulo 2 refere-se ao Referencial Teórico, abrangendo a discussão dos conceitos fundamentais que sustentam a investigação, com ênfase em temas como governança pública, governança das contratações, controle interno, gestão de riscos e o marco normativo estabelecido pela Lei nº 14.133/2021, além de orientações de órgãos de controle e organismos internacionais.

O Capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos utilizados, contemplando a abordagem de pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados, bem como os critérios de validade e confiabilidade empregados.

O Capítulo 4 apresenta os resultados e discussões, fundamentada em dados institucionais e normativos, detalhando as práticas de governança das contratações na SEFIN/RO, o fluxo processual mapeado e os principais achados decorrentes da pesquisa.

Na sequência, o Capítulo 5 traz as considerações finais do estudo, com a retomada dos objetivos propostos, a síntese dos principais resultados alcançados, as contribuições teórico-práticas identificadas e as recomendações para futuras pesquisas.

O PTT desenvolvido consiste na proposição de regulamentação destinada a instituir a Política de Governança e Gestão das Contratações Públicas da SEFIN/RO, elaborada com base nos resultados empíricos obtidos ao longo da pesquisa e nas exigências estabelecidas pela legislação vigente. A íntegra dessa proposta, juntamente com os demais documentos relevantes para o desenvolvimento do estudo, encontra-se apresentada nos Apêndices A, B, C, D e E.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Siena (2007), a fundamentação teórica é essencial para embasar o estudo e contextualizar o problema de pesquisa. Lakatos (2021) acrescenta que a finalidade da pesquisa científica é interpretar os dados obtidos, sendo a teoria escolhida essencial para correlacionar os resultados ao universo teórico.

A administração pública brasileira constitui o cenário em que se processam as mudanças relacionadas à governança nas contratações públicas. Para a adequada compreensão desse fenômeno e do problema de pesquisa delineado neste estudo, torna-se necessário examinar: (i) a evolução das ideias de Estado, governo e administração pública; (ii) os fundamentos da Nova Gestão Pública (*New Public Management*); (iii) a Teoria da Agência, incluindo a assimetria informacional na relação principal-agente; (iv) os conceitos de governança pública; e (v) a governança das contratações públicas, incluindo seus diversos modelos institucionais.

O quadro 1, a seguir, apresenta as abordagens teóricas adotadas neste projeto de pesquisa, bem como os principais autores referenciados:

Quadro 1: Abordagem teórica da pesquisa

ABORDAGENS TEÓRICAS	PRINCIPAIS AUTORES
• Estado, governo e administração pública • New Public Management	Dallari (2013), Rousseau (2002), Fenili (2014), Di Pietro (2023) e Bresser Pereira (2002).
• A Teoria da Agência • Assimetria informacional e relação principal-agente na administração pública	Jensen e Meckling (1976), Eisenhardt (1989), Costa (2021) e Slomski (2005).
• Governança pública • Governança das contratações públicas • Modelos de governança das contratações	Brito (2023), Justen Filho (2023), OCDE (2022) Brasil (2021b) e TCU (2014; 2020).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As abordagens teóricas mencionadas refletem o mundo contemporâneo, no qual o avanço do movimento jurídico, político e social conhecido como Constitucionalismo levou o Estado-nação a assumir maior responsabilidade na ampliação das oportunidades individuais, institucionais e regionais, em razão da expansão dos direitos e garantias fundamentais, como preconiza Barroso (2006).

No Brasil, considerando suas especificidades federativas e seu sistema de governo, a administração pública, tanto no aspecto objetivo quanto subjetivo, exerce a relevante função de executar as diretrizes estabelecidas pelo governo, visando à satisfação das necessidades da população (Di Pietro, 2023).

Para tanto, deve promover a incorporação de tecnologias e inovações no setor público, com intuito de elevar a produtividade e responder de forma eficiente das demandas sociais (Matias-Pereira, 2020).

2.1 Estado, Governo e Administração Pública

As concepções de Estado, governo e administração pública constituem referenciais teóricos úteis para a análise da organização política, jurídica e administrativa, bem como para o exame do sistema estatal e dos processos de formulação e implementação de políticas públicas.

A constituição da sociedade evidencia que os indivíduos se organizam em torno de determinados propósitos e, para alcançá-los, consentem ou se submetem a uma autoridade social, cujos elementos principais são a finalidade, a ordem e o poder. Em sentido mais amplo, quando o objetivo consiste em estabelecer condições gerais para a realização de metas individuais, essa sociedade é caracterizada como política (Dallari, 2013).

Melo e Scalabrin (2018) explicam que a sociedade política compartilha tanto interesses coletivos quanto individuais, possibilitando a consecução de metas pessoais e de objetivos comuns a todos os seus membros, como a promoção do bem coletivo, considerado sob uma perspectiva abrangente.

Nessa concepção, ao reconhecer uma autoridade superior responsável por estabelecer normas de convivência orientadas a um fim comum, forma-se a ideia inicial de Estado. Azambuja (2008) defende a origem natural do Estado nos seguintes termos:

[...] só um fato é permanente e dele promanam outros fatos permanentes: o homem sempre viveu em sociedade. A sociedade só sobrevive pela organização, que supõe a autoridade e a liberdade como elementos essenciais; a sociedade que atinge determinado grau de evolução passa a constituir um Estado. Para viver fora da sociedade, o homem precisaria estar abaixo dos homens ou acima dos deuses, como disse Aristóteles, e vivendo em sociedade ele natural e necessariamente cria a autoridade e o Estado (Azambuja, 2008, p. 109).

O oposto da organização proporcionada pela criação do Estado, o chamado estado civil, é o estado de natureza, cuja caracterização varia à luz de a concepção do autor contratualista considerado. Para Locke (2018), trata-se de uma condição em que os homens desfrutam de plena liberdade, limitada apenas pelas leis naturais, sem a necessidade de solicitar permissão a qualquer outro indivíduo.

Com o objetivo de preservar a liberdade e a igualdade, propõe-se que o contrato social, firmado entre o indivíduo e o Estado, represente a transição do interesse particular (vontade individual) para o interesse coletivo (vontade geral). Assim, ao ingressar no estado civil, não ocorre uma abdicação da liberdade, mas sim uma contribuição para o bem da coletividade, visto que o indivíduo passa a integrar um grupo social no qual a liberdade é mantida, como exposto abaixo:

Enfim, dando-se cada um a todos, não se dá a ninguém, e como não haverá nenhum associado sobre o qual não se adquira o mesmo direito que se cedeu, ganha-se o equivalente a tudo que se perde e mais força para se conservar aquilo que se tem. Se, afinal, retira-se do pacto social aquilo que não pertence à sua essência, veremos que ele se reduz os seguintes termos: cada um põe em comum sua pessoa e todo seu poder sob suprema direção da vontade geral; e enquanto corpo, recebe-se cada membro como parte indivisível do todo (Rousseau, 2002, p. 24).

Após a exposição da perspectiva evolutiva da concepção de Estado, cumpre apresentar seu conceito. Tendo como referência Peter e Machado (2014), sob a ótica sociológica, o Estado configura-se como uma entidade territorial dotada de poder, sendo politicamente compreendido como uma sociedade com capacidade de exercer autoridade, comando e coerção. Destacam os autores que, do ponto de vista jurídico, corresponde a uma pessoa jurídica de direito público, dotada de soberania, cujo poder é exercido por meio do governo ou da administração, caracterizando o chamado sentido político-administrativo.

Para Fenili (2014), o governo constitui o mecanismo por meio do qual são definidos os objetivos e diretrizes de atuação do Estado, sendo, ainda, o instrumento responsável pela formulação de políticas públicas, exercido por um conjunto de indivíduos incumbidos da tomada de decisões.

Noutro giro, a professora Maria Sylvia Zanella Di Pietro, ao tratar da administração pública, distingue dois sentidos: o subjetivo, que se refere aos sujeitos (pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos) encarregados da atividade administrativa; e o objetivo, que compreende a natureza das atividades por eles desempenhadas, correspondendo à própria função administrativa, atribuída, de forma predominante, ao Poder Executivo (Di Pietro, 2023).

Meirelles (1996) afirma que a administração pública é o instrumento de que se vale o Estado para executar as diretrizes políticas estabelecidas pelo governo. Costin (2010), por sua vez, acrescenta que as decisões políticas e econômicas estatais moldam a extensão da administração pública, de modo que, quanto maiores forem as demandas sociais, mais ampla e complexa tende a ser a máquina estatal.

2.2 *New Public Management*

Para Bresser-Pereira (2002), a transição para o Estado liberal e constitucional, no plano administrativo, foi acompanhada pela substituição da administração patrimonialista pela burocrática. Esta última representa o modelo típico das monarquias absolutistas, nas quais o patrimônio do soberano se confundia com o patrimônio público (Costin, 2010). A autora esclarece que essa forma de administração, com o tempo, associou-se, nas democracias representativas incipientes, ao clientelismo e ao fisiologismo, revelando-se, posteriormente, incompatível com uma sociedade civil organizada.

Por sua vez, a administração burocrática, apoiando-se em Matias-Pereira (2018), caracteriza-se pela hierarquia formal de autoridade e pela definição de regras claras para classificar e solucionar problemas, incorporando mecanismos de comunicação escrita e instâncias colegiadas de decisão.

Sob uma perspectiva social e histórica da evolução administrativa, Bresser-Pereira (1996) argumenta que essa mudança de paradigma decorreu das pressões impostas pelo capitalismo, que exigia a separação entre os âmbitos público e privado, ainda que não suprimisse completamente as influências entre ambos.

Entretanto, como observa Costin (2010), a ampliação das atribuições do Estado Social, entre as quais se destacam a oferta de serviços públicos essenciais, como saúde e educação; a regulação de atividades geradoras de externalidades; a vigilância sanitária; a proteção ambiental; e a implementação de políticas sociais voltadas à redução das desigualdades, tornou imperativa a busca pela eficiência na gestão pública.

Nesse contexto, impulsionado por fatores como a globalização, a crise fiscal e o fortalecimento de uma visão liberal de governança pública, emerge o modelo denominado por Bresser-Pereira (2002) de Administração Pública gerencial ou Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NGP). O modelo tem origem nas chamadas reformas de segunda geração, as quais não se restringem a medidas de ajuste fiscal, mas abrangem o fortalecimento da gestão pública, das instituições de controle e da responsabilização por resultados, da mesma forma a criação de estruturas organizacionais mais flexíveis (Costin, 2010).

Bresser-Pereira (2002) explica que a implantação da NGP teve início na Inglaterra, durante a administração de Margaret Thatcher, marcada por fortes discursos em defesa do Estado mínimo. As transformações promovidas no aparato estatal, influenciadas por essa orientação liberal, não se deram de forma homogênea nos diferentes países, acarretando, em

alguns contextos, a redução da capacidade estatal de coordenação e controle das ações governamentais, em virtude da descentralização e da desagregação administrativa (Pollitt, 2010).

A literatura especializada esclarece que a evolução da NGP deu origem à chamada Pós-NGP, a qual não representa uma ruptura, mas sim uma adaptação incremental (Cavalcante, 2018). O autor salienta que essa nova fase manteve certos elementos da gestão gerencial como o foco na eficiência, incorporando, entretanto, princípios próprios da governança, entre eles a coordenação, o controle, a *accountability*, a liderança e a transparência.

No Brasil, com fundamento em Bresser-Pereira (2002), a NGP teve início em 1995, com o lançamento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), por meio da proposição de uma emenda constitucional submetida ao Congresso Nacional. O autor, a seguir, expõe os marcos da evolução administrativa brasileira:

[...] administração pública gerencial foi introduzida como a representação de um estágio superior à administração pública burocrática. Historicamente tivemos, primeiro, a administração patrimonial do Estado; posteriormente, a administração pública burocrática; e finalmente, a administração pública gerencial. Tornar gerentes públicos mais autônomos significa fazê-los mais eficientes, dada a complexidade dos problemas modernos que os governos enfrentam em um mundo de rápidas mudanças. Fazê-los mais *accountable* significa desenvolver novas formas de planejamento estratégico e de controle. O objetivo é que o Estado, e mais amplamente a sociedade, use os limitados recursos disponíveis de uma maneira melhor e mais eficiente, e de uma maneira mais democrática. Assim, além de dar importância às formas clássicas de *accountability* política (regras processuais, auditorias e revisão parlamentar) a reforma propõe três formas de *accountability* gerencial: controle por resultados contratados, pela competição controlada e pelo controle social (Bresser-Pereira, 2002, p. 15).

Com isso, verifica-se crescente relevância dispensada à eficiência nas ações e nos serviços prestados pelo setor público, especialmente após a inserção do princípio da eficiência no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal de 1988. A partir desse marco, a administração pública brasileira passou a ser regida por princípios implícitos e expressos, entre os quais se destacam a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência (Brasil, 1988).

2.3 A Teoria da Agência

Com base em Eisenhardt (1989) e Shapiro (2005), a Teoria da Agência é descrita como multidisciplinar, tendo em vista que abrange áreas como economia, contabilidade, direito, administração e finanças, entre outras, visando explicar fenômenos em cada um desses campos

do conhecimento. Costa (2021) ressalta a relevância da Teoria da Agência na análise de conflitos resultantes de assimetrias de objetivos e informações, decorrentes da separação entre propriedade e controle.

O estudo de Berle e Means, “A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada” (1932), mudou a compreensão das corporações, particularmente no que se refere à separação entre propriedade e controle, ao observar a divergência de interesses entre proprietários e gestores.

Eisenhardt (1989) assevera que, durante a década de 1960 e início da década de 1970, os economistas estavam interessados em explorar o compartilhamento de riscos entre indivíduos ou grupos. O autor destaca que a literatura da época, especialmente os trabalhos de Arrow (1971) e Wilson (1968), descreveu o problema do compartilhamento de riscos como algo que ocorre quando as partes cooperativas têm diferentes atitudes em relação ao risco, no contexto da propriedade e controle. Alchian e Demsetz (1972, p. 12) explicam essa relação da seguinte forma:

Um controle mais eficiente da atividade corporativa é alcançado, na maioria dos casos, ao se transferir a autoridade da decisão para um grupo menor, cuja principal função é negociar e gerenciar (ou renegociar) com os outros insumos da equipe. Os acionistas da corporação conservam a autoridade para revisar a permanência ou continuidade do grupo diretor e as principais decisões que afetam a estrutura da corporação ou sua dissolução.

Posteriormente, Jensen e Meckling (1976) ampliaram o estudo sobre o compartilhamento de riscos ao introduzirem o conceito de conflito de agência. No contexto de uma relação de agência, esse conflito ocorre quando o principal (contratante) e o agente (contratado) têm objetivos distintos.

Jensen e Meckling (1976) definem a relação de agência como um contrato no qual uma ou mais pessoas (os principais) contratam outra pessoa (o agente) para realizar um serviço em seu nome, delegando-lhe parte do poder de decisão.

Costa (2021) entende que se organiza uma estrutura de poder, no que concerne ao controle gerencial da instituição, sendo que nesse controle, há acesso privilegiado à informação e, em muitas situações, acarretam conflitos entre as partes. Nesse contexto, para Jensen e Meckling (1976, p. 308):

Se as partes da relação são maximizadoras de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre atuará nos melhores interesses do principal. O principal pode limitar as divergências de seu interesse estabelecendo incentivos adequados para o agente e incorrendo em custos de monitoramento destinados a limitar as atividades

anômalas do agente. Ademais, em algumas situações, o principal pagará um recurso (custos de vinculação) ao agente para garantir que este não tome certas ações que prejudiquem o principal ou para assegurar que o principal seja compensado se essas ações forem tomadas. No entanto, geralmente é impossível para o principal, ou para o agente, a custo zero, garantir que o agente tome as decisões ótimas do ponto de vista do principal. Na maioria das relações de agência, o principal e o agente incorrerão em custos positivos de monitoramento e vinculação (tanto não pecuniários quanto pecuniários) e, além disso, haverá algumas divergências entre as decisões do agente e as decisões que maximizariam o bem-estar do principal.

Sob essa ótica, infere-se que a relação entre principal e agente é frequentemente marcada por conflitos de interesses, uma vez que ambos buscam maximizar sua própria utilidade. Costa (2021) explica que as discordâncias na relação entre principal e agente, ou entre proprietários e gestores, são caracterizadas como conflitos de agência. O autor acrescenta que os conflitos de agência são comuns devido à estrutura de poder estabelecida pela separação entre propriedade e controle.

Os problemas de agência são amplificados pela assimetria informacional (Costa, 2021). Nesse sentido, Macho-Stadler e Pérez-Castrillo (2009) utilizam o contexto contratual da relação de agência descrito por Jensen e Meckling (1976) para explicar que a assimetria informacional ocorre quando há desequilíbrio no acesso às informações entre os contratantes, seja em relação ao objeto do contrato ou a outras partes envolvidas na relação contratual.

Macho-Stadler e Pérez-Castrillo (2009) explicam que além de ser um fator prejudicial para a eficiência contratual, a assimetria informacional apresenta dois problemas intrínsecos: a seleção adversa e o risco moral.

A seleção adversa ocorre quando o agente possui informações privilegiadas antes da relação contratual, resultando em informações ocultas; o risco moral, por sua vez, está relacionado a problemas que surgem após a conclusão da transação (Macho-Stadler; Pérez-Castrillo, 2009).

Costa (2021) elucida que a seleção adversa ocorre antes da assinatura do contrato, ou seja, em uma fase prévia à transação econômica, emergindo devido à dificuldade em se obter informações sobre o objeto do contrato ou da transação, causada pela ocultação de informações. Por outro lado, no que se refere ao risco moral, o autor esclarece que surge da dificuldade que o principal enfrenta, em uma relação de agência, para supervisionar o comportamento do agente.

Jensen e Meckling (1976) afirmam que os problemas de agência podem ser mitigados, embora isso implique em dispêndios relacionados com custos. No que tange a esses custos,

Williamson (1993) faz distinção entre custos de transação, relacionados à seleção adversa, e custos de agência, ligados ao risco moral.

Williamson (1993) elucida que os custos de transação são prévios à preparação, à negociação e à proteção de um acordo, contrato ou transação, incluem os custos associados aos ajustes e adaptações quando a execução de um contrato é impactada por falhas, erros, omissões ou mudanças inesperadas, bem como levantamento de informações e preparação da negociação contratual visando mitigar o problema da seleção adversa (Costa, 2021).

Consoante Jensen e Meckling (1976), os custos de agência são decorrentes do risco moral, sendo associados com a separação entre a posse e o controle da organização, com a finalidade de mitigar conflitos de agência. Os autores destacam a existência do monitoramento, concessão de garantias contratuais e perdas residuais.

No que concerne à assimetria de informações, em especial, a seleção adversa, Costa (2021) apresenta como solução mitigadora a adoção de boas práticas de governança. Por outro lado, no que tange ao risco moral, o autor utiliza-se da classificação de Jensen e Mecklin (1976) de custos de monitoramento, para esclarecer a importância de auditorias, sistemas de informação contábil e sistema de controle interno.

2.3.1 Assimetria informacional e relação principal-agente na administração pública

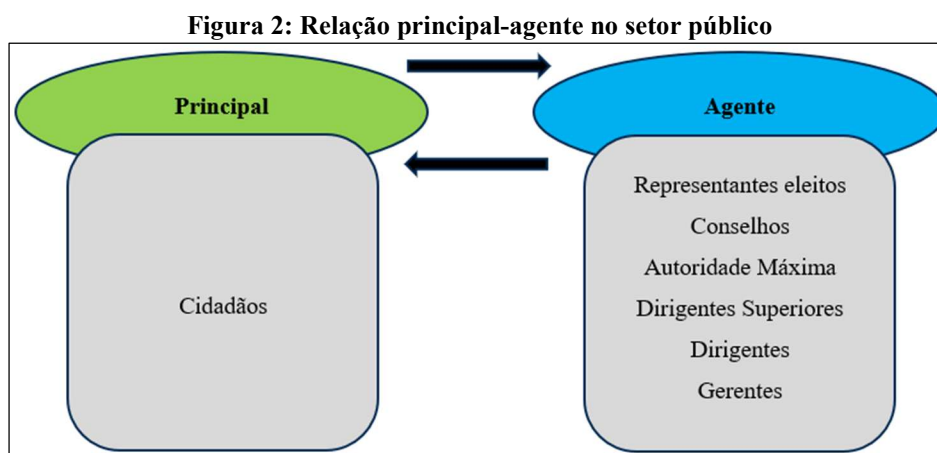
Para Costa (2021), fenômenos como assimetria de informações, seleção adversa, risco moral e conflitos de agência também se manifestam no setor público. Nesse contexto, é necessário considerar a existência do contrato social firmado entre o Estado e a sociedade, cujo propósito inclui, entre outros aspectos, a organização social e a promoção do bem comum.

Ressalta-se, ainda, a limitação do poder estatal, o qual deve obedecer aos limites estabelecidos por convenções gerais. A esse respeito, Rousseau (2002, p. 40), em sua obra “O Contrato Social”, se manifesta quanto à limitação do poder do Estado:

Dessa forma, fica claro que o poder do soberano, por mais que seja totalmente absoluto, sagrado e inviolável, não ultrapassa nem pode ultrapassar os limites das convenções gerais, e que todo homem pode dispor plenamente dos seus bens e da sua liberdade naquilo que foi estipulado por essas convenções; de modo que o soberano nunca tem direito de sobrecarregar mais um súdito que o outro, uma vez que seu poder não é mais competente, quando o assunto se torna particular.

O exercício do poder no Brasil, à luz de disposto na Constituição Federal de 1988, é realizado pelos representantes do povo, eleitos direta ou indiretamente, segundo a vontade

geral, que, como explicam Moraes e Streck (2020), é a fonte da legitimidade do poder. De acordo com o TCU (2014), ao escolher seus representantes e, conseqüentemente, descentralizar o poder de decisão, a sociedade assume o papel de principal, enquanto aos gestores públicos em geral cabe a função de agentes. A relação entre principal e agente no setor público é ilustrada na figura 2, a seguir:



Fonte: TCU (2014, p. 27).

O contrato social estabelecido, à luz do ilustrado na figura 2, configura uma relação de agência, na qual o principal (sociedade), por meio de processos democráticos, elege seus representantes (agentes) para administrar e tomar decisões, com a devida prestação de contas.

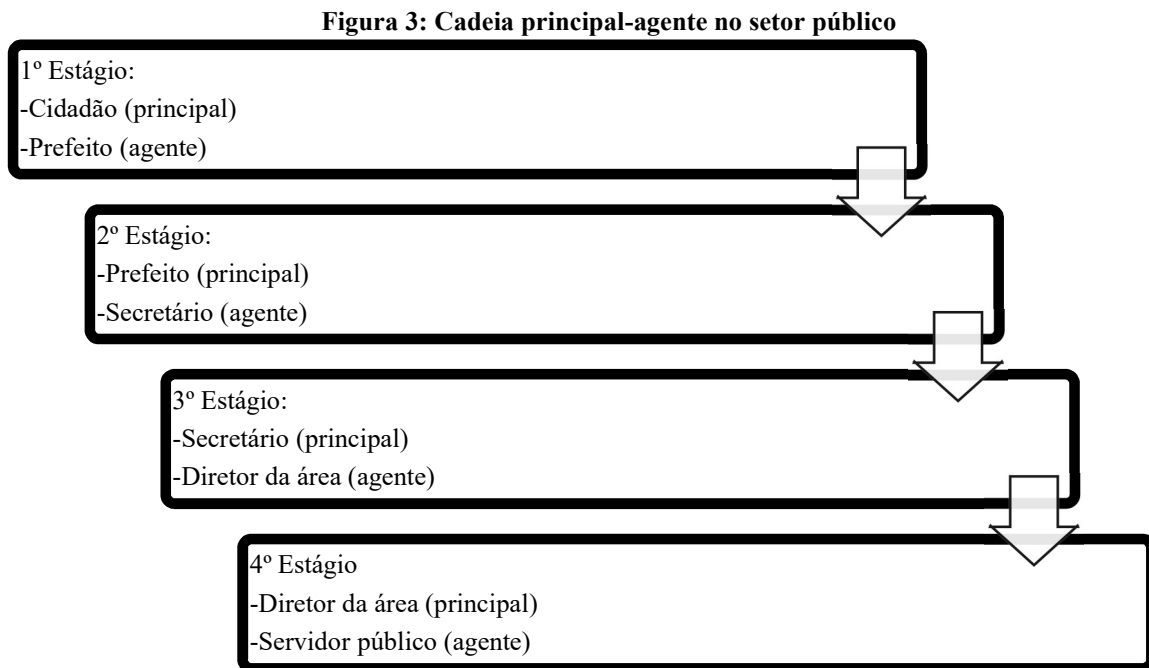
Assim, como apontado por Jensen e Meckling (1976), o agente tende a adotar um comportamento maximizador de utilidade, o que pode resultar em decisões que favoreçam seus próprios interesses, em detrimento dos interesses do principal, devido a conflitos de interesse (Cruz, Ferreira e Silva, 2011).

Segundo Slomski (2005), o modelo de gestão pública, no qual os recursos pertencem à sociedade, frequentemente não oferece meios adequados para que os cidadãos expressem suas demandas, tampouco estabelece métodos eficazes de comunicação sobre os processos internos da administração pública. Conseqüentemente, o ruído na comunicação, à luz de aponta o autor, intensifica o descontentamento da população em relação aos serviços prestados pelo governo e aprofunda a desconfiança quanto à gestão dos recursos financiados, direta ou indiretamente, pela coletividade.

A relação assimétrica de informações, na qual a sociedade não tem certeza se os gestores públicos eleitos estão promovendo a maximização do retorno do capital público, é denominada assimetria informacional externa. Por sua vez, em outra configuração de agência, os servidores

públicos detêm mais informações sobre suas respectivas áreas do que os gestores eleitos, o que caracteriza a assimetria informacional interna (Slomski, 2005).

O autor destaca, ainda, a existência de múltiplas camadas na relação principal-agente, à luz de ilustrado na figura 3, a seguir:



Fonte: Slomski (2005).

Neste cenário, da cadeia principal-agente estampada na figura 3, verifica-se os níveis de relação de agência no Estado. Porquanto os cidadãos delegam, por meio de eleições, a administração como um todo aos gestores eleitos, que por sua vez, delegam aos ministros ou secretários, nos quais delegam determinadas áreas aos diretores e, em última análise, estes atribuem funções aos servidores públicos (Slomski, 2005).

2.4 Governança pública

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016) define governança corporativa como um sistema pelo qual empresas e outras entidades são dirigidas, monitoradas e incentivadas, abrangendo as relações entre acionistas, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização, controle e demais partes interessadas.

Quanto à finalidade, à vista de Prado (2023), as boas práticas de governança visam eliminar ou reduzir assimetrias informacionais e conflitos de agência, por meio de regras,

processos, estruturas e mecanismos de fiscalização e controle, incluindo políticas e códigos de conduta.

Na mesma perspectiva, Carvalho (2022) enfatiza que a governança contribui para a melhoria do processo decisório, ao estabelecer mecanismos e princípios capazes de reduzir conflitos de agência.

No setor público, Costa (2021) destaca que a governança exerce papel fundamental na mitigação dos conflitos entre os cidadãos e os gestores públicos eleitos, reduzindo, neste cenário, as assimetrias de informação e, especialmente, o risco moral.

Justen Filho (2023), sob uma abordagem simplificada, esclarece que a governança pública consiste no conjunto de competências e atribuições reconhecidas às instituições governamentais, com o objetivo de delimitar as atividades políticas e administrativas. Nessa direção, Bhatta (2003) explica que a governança corporativa na esfera pública se refere à administração das entidades governamentais, adotando os princípios da governança corporativa oriundos do setor privado, igualmente aplicáveis ao contexto estatal, incluindo agências responsáveis por serviços não públicos.

De forma orgânica, Justen Filho (2021) afirma que, no setor público, a governança está associada à estrutura organizacional e ao funcionamento dos órgãos, de modo a assegurar elevados níveis de objetividade, eficiência e legitimidade. Para tanto, utiliza-se da segregação de funções, da atuação de órgãos com competências específicas e da presença de mecanismos de controle interno e externo, voltados à verificação da regularidade da atuação de agentes públicos e privados.

O caráter preventivo da governança pública frente à malversação dos recursos públicos está evidenciado na definição apresentada pelo TCU (2014) e pela Controladoria-Geral da União (CGU, 2016), que a conceituam como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle implementados com o propósito de avaliar, direcionar e monitorar a gestão, visando à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse coletivo.

O TCU (2020), ao tratar da relação entre governança pública e gestão, esclarece que, enquanto a governança se encarrega de avaliar cenários, direcionar, orientar e coordenar políticas e planos, bem como monitorar os resultados, à gestão compete o planejamento, a execução e o controle dos recursos, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas da sociedade, à luz de ilustrado na figura 4, a seguir.

Figura 4: Relação entre governança e gestão



Fonte: TCU (2020).

Dessa forma, à gestão incumbe a execução das ações da melhor maneira possível, com foco na obtenção de ganhos de eficiência, considerando que sua atuação é delineada a partir do direcionamento estabelecido pela estrutura de governança, em conformidade com os resultados esperados definidos no planejamento (TCU, 2020).

2.4.1 Governança das contratações públicas

Consoante o disposto no artigo 11, parágrafo único, da Lei nº 14.133/2021, incumbe à alta administração a responsabilidade pela governança das contratações, abrangendo a gestão de riscos e os controles internos, com o propósito de avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os contratos deles decorrentes.

O dispositivo legal, ademais, compreende a promoção de um ambiente íntegro e confiável, o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias, bem como a busca pela eficiência e efetividade das aquisições públicas. De acordo com Carvalho, Oliveira e Rocha (2024), considerando que a governança das contratações tem como finalidade a obtenção de ganhos de eficiência, seus protocolos são de observância obrigatória por todos os agentes envolvidos.

Nessa esteira, o mandamento não é revestido de facultatividade, passando, pelo contrário, a ser uma obrigação para o gestor, de acordo com Justen Filho (2021, p. 267):

[...] o não atendimento à determinação configura infração administrativa grave, estando a autoridade administrativa titular da competência para implementar a

governança sujeita às punições cabíveis pela conduta ilícita. A ausência de implantação da governança pública e da adoção das providências previstas no parágrafo único do art. 11 pode dar oportunidade a prática de corrupção e outros desmandos, senão pura e simples ineficiência na gestão de recursos públicos.

Dias (2022) enfatiza que a governança nas contratações públicas tem como objetivos prevenir conflitos de interesse, fortalecer a segregação de funções, ampliar a autonomia decisória e reforçar a responsabilização dos gestores. Nessa quadra, Justen Filho (2023) destaca que a ênfase conferida à governança das contratações públicas pelo novo regime jurídico de licitações e contratações reflete críticas recorrentes da literatura administrativista, sinalizando uma transição em direção à administração pública gerencial e à noção de governança.

Lado outro, posteriormente à promulgação da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, o Governo Federal publicou a Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021 (Brasil, 2021b), a qual regulamenta dispositivos da nova Lei, especialmente no que tange à governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta e indireta. Nesse contexto, entende-se por governança das contratações públicas:

Art. 2º Para os efeitos do disposto nesta Portaria, considera-se
II – Governança das contratações públicas: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das contratações públicas, visando a agregar valor ao negócio do órgão ou entidade, e contribuir para o alcance dos seus objetivos, com riscos aceitáveis (Brasil, 2021b, p. 1).

O professor Marçal Justen Filho, na obra *Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas* (2ª edição), apresenta explicações acerca dos termos “mecanismos”, “controle”, “agregar valor ao negócio” e “riscos aceitáveis”, como exposto no quadro 2, a seguir.

Quadro 2: Comentários acerca dos termos da definição de governança das contratações

TERMO	COMENTÁRIO
Mecanismos	Indica soluções e determinações de natureza teórica, entretanto, concebidas em vista de uma aplicação prática, que versam sobre a organização e o funcionamento das estruturas administrativas.
Controle	Influência e determinação sobre as condutas adotadas concretamente pelo conjunto de agentes públicos atuantes no setor de contratações públicas.
Agregar valor ao negócio	A palavra “valor” deve ser interpretada com cautela, pois não significa valor econômico. A governança pública destina-se a assegurar a integridade ética, a eficiência no tocante à utilização dos recursos públicos, a consecução dos fins de interesse coletivo e a promoção dos direitos fundamentais. Portanto, não cabe propriamente aludir a um “negócio”, quando se trata de atividade administrativa estatal.

TERMO	COMENTÁRIO
Riscos aceitáveis	A alusão a “riscos aceitáveis” incorpora o reconhecimento de que toda e qualquer prática organizacional, por mais eficiente e satisfatório que o seja, nunca é apta a eliminar a possibilidade de consumação de eventos danosos.

Fonte: Justen Filho (2023).

Após os destaques do quadro 2, Justen Filho (2023) acrescenta que a governança das contratações pressupõe a existência de uma pluralidade de soluções, as quais têm o condão de reduzir a autonomia individual de cada agente público e, ademais, impõem a observância de determinados padrões de conduta.

Ache e Fenili (2022) afirmam que o direcionamento à alta gestão das entidades visa garantir maior poder de *enforcement*, ou seja, força de cumprimento e o devido encaminhamento das decisões. Os autores, no que tange à segregação de funções inerente à governança, apresentam, em rol exemplificativo, as funções observáveis ao longo do rito das contratações, como demonstrado no quadro 3, a seguir:

Quadro 3: Setores ou papéis que desempenham funções essenciais ao processo de contratação pública

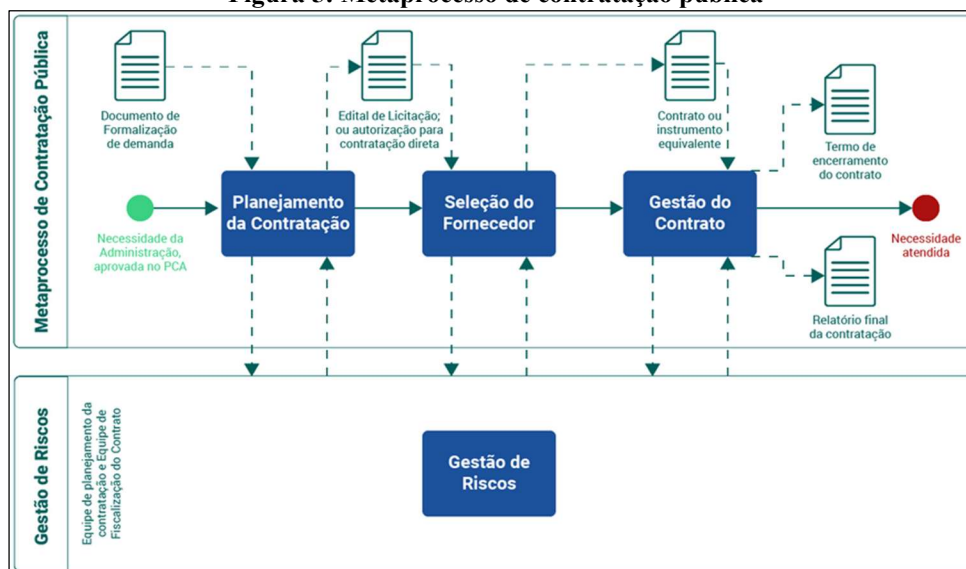
ETAPA DO META-PROCESSO	SETORES (UNIDADES)/PAPÉIS
Planejamento	Setores requisitantes, setores técnicos, centros de custos (supridores), equipes de planejamento, orçamentistas ou pesquisadores de preço, setores de licitação, setores de assessoramento jurídico, comissões de avaliação (leilão), autoridades competentes para decisões administrativas.
Seleção de fornecedor	Equipe de apoio, comissão de contratação, comissão de avaliação de critérios de técnica, comissão de sanção, autoridades competentes para decisões administrativas.
Gestão do contrato	Fiscal do contrato, gestor de contrato, comissão de recebimento, comissão de sanção, autoridades competentes para decisões administrativas.

Fonte: Ache e Fenili (2022).

O metaprocesso, como ilustrado no quadro 3, refere-se a um conjunto de processos interligados e transversais que orientam, supervisionam e coordenam as diversas etapas das contratações públicas. Esse conjunto está articulado com as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão do contrato, servindo como modelo referencial para a execução dos processos específicos de contratação (Brasil, 2021b).

Dessa forma, com o intuito de proporcionar melhor visualização, a figura 5, a seguir, apresenta o rito básico do macroprocesso de contratação pública, como previsto pelo TCU (2024).

Figura 5: Metaprocesso de contratação pública

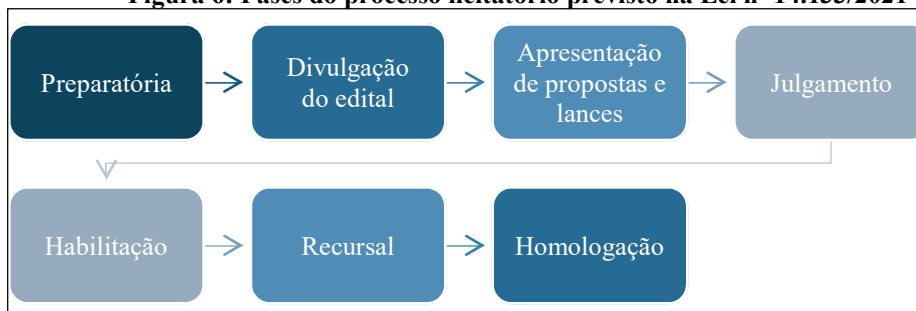


Fonte: TCU (2024).

Como diagramado pelo TCU (2024), o planejamento da contratação (fase 1) se assemelha ao conceito de fase preparatória estabelecido pela Lei 14.133/2021, uma vez que ambos têm como ponto de partida a demanda da Administração, cuja análise é realizada por meio de um estudo técnico preliminar, podendo, com efeito, resultar em um edital de licitação ou na decisão de realizar a contratação direta, ou seja, por dispensa ou inexigibilidade.

Quanto à seleção do fornecedor (fase 2), o TCU (2024) destaca que tem início com a publicação do edital ou aviso, no caso de contratação direta, abrangendo as etapas de apresentação e julgamento de propostas, habilitação e homologação, conforme disposto na Lei nº 14.133/2021. Essas fases estão representadas na figura 6, a seguir.

Figura 6: Fases do processo licitatório previsto na Lei nº 14.133/2021

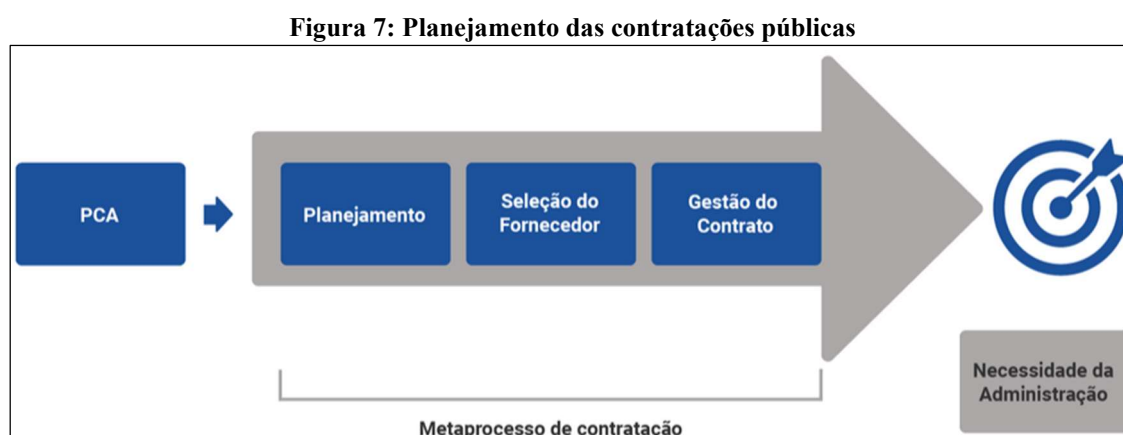


Fonte: TCU (2024).

Por outro lado, quanto à gestão do contrato (fase 3), esta recebe como insumo o contrato firmado e gera, como efeito, a produção de resultados que visam atender às necessidades da Administração até a sua extinção contratual. Para o TCU (2024), a gestão de riscos permeia todo o processo, conforme demonstrado na figura 5, aplicando-se às atividades de avaliação, análise, tratamento e comunicação dos riscos relacionados às contratações públicas.

No entanto, antes do rito de metaprocessos apresentado na figura 5, existe a etapa de elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA), que visa racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das peças orçamentárias (Brasil, 2021a). Assim, as contratações a serem realizadas no exercício financeiro devem estar consignadas no PCA, visando detalhar suas necessidades.

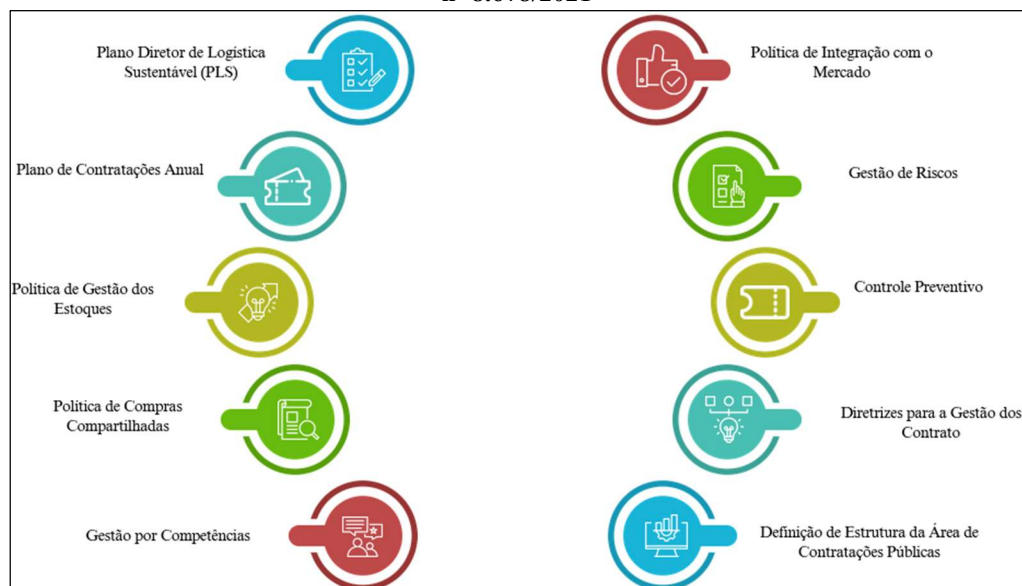
A figura 7, a seguir, apresenta o planejamento das contratações públicas, que se inicia pelo PCA, perpassando pelo rito de metaprocessos até o atendimento das necessidades da Administração:



Fonte: TCU (2024).

Além do PCA, a Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 (Brasil, 2021b) apresenta um rol com dez instrumentos de governança das contratações públicas que devem ser implementados pela alta administração dos órgãos e entidades da Administração Pública federal, como disposto na figura 8, a seguir:

Figura 8: Rol de instrumentos de governança das contratações públicas previstos na Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021



Fonte: Elaborado pelo autor.

Justen Filho (2023) explica que os instrumentos de governança elencados na figura 8 são orientados para assegurar o planejamento e diminuir a autonomia do agente público em face de determinada situação concreta, além de despersonalizar a atividade administrativa, consoante explicados no quadro 4, a seguir.

Quadro 4: Instrumentos de governança das contratações públicas previstos na Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021

INSRUMENTO DE GOVERNANÇA	FUNÇÃO
Plano Diretor de Logística Sustentável – PLS	Ferramenta estratégica adotada pela administração pública para orientar e promover práticas que reduzam os impactos ambientais e sociais das contratações públicas. Busca estabelecer a estratégia das contratações e da logística no âmbito do órgão referência, tendo em vista os objetivos e as ações referentes a critérios e práticas de sustentabilidade, em observância ao Planejamento Estratégico e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, da Organização das Nações Unidas.
Plano de Contratações Anual	Ferramenta para o planejamento das contratações públicas que visa maximizar a eficiência dos recursos públicos.
Política de gestão de estoques	Conjunto de diretrizes, estratégias e controles adotados para a administração pública para gerenciar seus estoques de bens e materiais de forma eficiente, objetivando mitigar desperdícios, reduzir custos e garantir o abastecimento adequado para o funcionamento das atividades institucionais.
Política de compras compartilhadas	Instrumento de governança voltado para a racionalização das contratações públicas, permitindo que diferentes órgãos ou entidades compartilhem demandas para obter ganhos de escala, reduzir custos administrativos e aprimorar a eficiência na aquisição de bens e serviços.

INSRUMENTO DE GOVERNANÇA	FUNÇÃO
Gestão por competências	Refere-se à aplicação de métodos e critérios para garantir que os profissionais responsáveis pelas compras e contratações públicas possuam as competências necessárias para desempenhar as funções com eficiência, transparência e alinhamento estratégico.
Política de integração com o mercado	Estratégias adotadas pela administração pública para fortalecer o relacionamento com fornecedores, promover maior competitividade e aprimorar a qualidade das contratações públicas, buscando aproximar o setor público do setor privado para realizar aquisições mais eficientes, sustentáveis e transparentes.
Gestão de riscos e controles internos	Conjunto de práticas e mecanismos adotados para identificar, avaliar, mitigar e monitorar riscos associados aos processos de compras públicas, garantindo maior eficiência, transparência e conformidade com a legislação, almejando prevenir falhas, desperdícios, fraudes e irregularidades.
Diretrizes para a gestão dos contratos	Conjunto de diretrizes e práticas destinadas a garantir a execução eficiente, transparente e alinhada ao interesse público dos contratos administrativos para que assegurar que as contratações cumpram seus objetivos planejados, evitando desperdícios e eventuais riscos.
Definição de estrutura da área de contratações públicas	Estrutura administrativa com funções e mecanismos organizacionais responsáveis por garantir a eficiência, transparência e conformidade legal nos processos de aquisição de bens e serviços da administração pública.

Fonte: Brasil (2021b); Justen Filho (2023).

2.4.2 Modelos de governança das contratações

De acordo com o TCU (2024), práticas inerentes à governança pública, quando aplicadas em conjunto, desempenham um papel fundamental na avaliação, no direcionamento das funções de gestão e no monitoramento do desempenho das organizações, pois visam garantir que as funções de gestão estejam alinhadas à missão do órgão, proporcionando consistência na entrega de resultados à sociedade

Nesse sentido, Martins e Marini (2014) apontam que um modelo de gestão consiste em um arranjo de componentes organizacionais que envolve diferentes dimensões, como a definição estratégica, a estrutura interna, os processos operacionais, as equipes funcionais e os recursos disponíveis, entre os quais se incluem os tecnológicos, logísticos e financeiros.

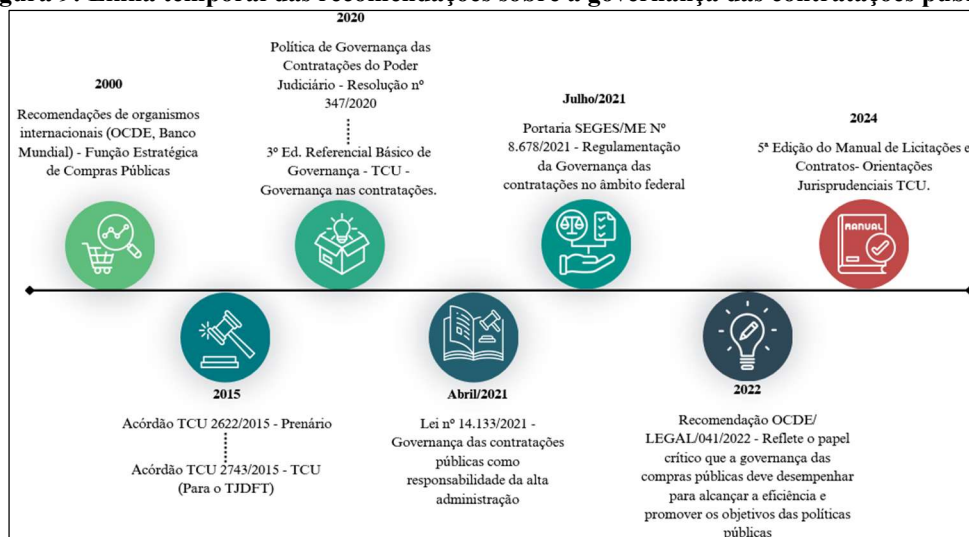
Oliveira e Resende Júnior (2020) acrescentam que, no âmbito da governança em organizações públicas, é possível identificar ao menos três categorias essenciais. A primeira, denominada “gestão estratégica”, refere-se à dinâmica operacional da entidade. A segunda, intituladas “pessoas”, está voltada aos indivíduos responsáveis pelas atividades institucionais. Por fim, a terceira categoria contempla os instrumentos de *accountability*, abrangendo a transparência, a responsabilização dos agentes por meio de mecanismos de controle e a adequada prestação de contas.

Lado outro, no que concerne à padronização de um modelo de governança das contratações, Justen Filho (2023) sustenta que as práticas de governança pública não devem ser padronizadas de forma rígida ou uniforme. O autor explica que no campo das contratações públicas, não há um modelo único a ser seguido porquanto diversas alternativas práticas podem ser adotadas, desde que se assegure a implementação de mecanismos e procedimentos adequados.

A relevância de que as práticas governamentais estejam aderentes às peculiaridades de cada organização, de acordo com suas necessidades específicas. Assim, a adequação das práticas planejadas e implementadas deve corresponder à realidade de cada organismo público, para evitar controles inadequados e dispendiosos TCU (2020).

Nesse sentido, observa-se uma crescente consolidação de normativos e orientações voltadas à governança das contratações públicas. Brito (2023) aponta diversos documentos publicados com esse foco, sendo acrescido, ao longo da linha do tempo, o Documento Licitações e Contratos - Orientações Jurisprudenciais do TCU (TCU, 2024), como ilustrado na figura 9, a seguir:

Figura 9: Linha temporal das recomendações sobre a governança das contratações públicas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A linha temporal estampada na figura 9 destaca a evolução da política de governança das contratações no Brasil, a partir do ano 2000, com recomendações da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que incentivaram a adoção de estratégias ativas de práticas transparentes nas compras públicas (Brito, 2023).

Documentos como os Acórdãos do TCU do ano de 2015 (2622/2015² e 2743/2015³) e a Resolução nº 347/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)⁴ reforçam a estruturação da governança no setor público, promovendo maior *accountability* e profissionalização nos processos licitatórios, alinhando o Judiciário aos padrões de eficiência e legalidade.

Ademais, entre os anos de 2020 e 2024, marcos como Referencial Básico de Governança (TCU, 2020), a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021a), a Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 (Brasil, 2021b), a OCDE/LEGAL/041/2022 (OCDE, 2022) e a 5ª Edição do Manual de Licitações e Contratos (TCU, 2024) destacam os pilares essenciais para as contratações públicas, como controle, planejamento, e a definição de critérios de sustentabilidade e inovação.

Nesse contexto, a partir dos documentos citados na figura 9, Brito (2023) realizou levantamento das principais diretrizes para a governança das contratações. Dessa forma, o quadro 5, a seguir, apresenta uma adaptação do detalhamento de práticas de governança nas contratações, considerando apenas as disposições gerais sobre o assunto emitidas por Brasil (2021b), TCU (2020) e OCDE (2022), em virtude da aplicação, de forma geral, ao Poder Executivo.

Quadro 5: Diretrizes para a governança das contratações públicas

DIRETRIZES	DIMENSÃO	BRASIL (2021b)	TCU (2020)	OCDE (2022)
R.1 Promover a gestão estratégica da área de contratações (modelo de gestão das contratações, objetivos, indicadores e metas)	Processos e Estrutura (Gestão Estratégica)	X	X	X
R.2 Promover melhorias de desempenho por meio da avaliação da eficácia do sistema de compras públicas, desde as compras individuais até o sistema como um todo (monitorar o desempenho das funções de gestão)	Processo de Estrutura (Gestão do Desempenho)	X	X	X
R.3 Promover a integridade na área de contratações	Pessoas (Padrões de Comportamento)	-	X	X

² TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Acórdão nº 2.622/2015 – Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. Brasília: TCU, 21 out. 2015. Trata-se de levantamento sobre governança e gestão das aquisições públicas por organizações federais, que aponta deficiências em controles internos, gestão de riscos, transparência, ética e *accountability*.

³ TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Acórdão nº 2.743/2015 – Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. O acórdão trata da definição de diretrizes de governança e gestão para a Administração Pública Federal, com base nas boas práticas da OCDE, destacando a importância da institucionalização de mecanismos de avaliação de desempenho, gestão de riscos e controles internos. Brasília: TCU, 2015.

⁴ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução nº 347, de 13 de outubro de 2020. Institui a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. Diário da Justiça Eletrônico - DJe/CNJ, Brasília, nº 335, p. 2–12, 15 out. 2020.

DIRETRIZES	DIMENSÃO	BRASIL (2021b)	TCU (2020)	OCDE (2022)
R.4 Desenvolver a capacidade da área de contratações	Pessoas / Estrutura (Capacidade Operacional)	X	X	X
R.5 Realizar o planejamento das contratações (realizar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e à gestão orçamentária do órgão)	Processos e Estrutura (Planejamento)	X	X	X
R.6 Estabelecer processos de trabalho de contratações	Processos e Estrutura (Processos de Trabalho)	X	X	X
R.7 Gerir riscos nas contratações	Controle (Gestão de Riscos e Controles Internos)	X	X	X
R.8 Contratar e gerir com base em desempenho	Processos e Estrutura	X	X	X
R.9 Realizar contratações sustentáveis	Processos e Estrutura (Sustentabilidade)	X	X	X
R.10 Assegurar a transparência em todas as fases do ciclo das compras e contratações	Prestação de Contas (Transparência)	X	X	X
R.11 Fomentar a competitividade e o acesso de potenciais concorrentes nas licitações	Prestação de Contas (Transparência)	X		X
R.12 Promover políticas públicas por meio das compras públicas	Processos e Estrutura (Sustentabilidade e/ Desenvolvimento)	X	-	X
R.13 Promover a participação transparente e eficaz das partes interessadas	Prestação de Contas (Transparência)	X	X	X
R.14 Desenvolver processos para impulsionar a eficiência ao longo do ciclo de compras públicas (simplificação do processo, compras centralizadas, acordos- quadro, catálogos eletrônicos, leilões eletrônicos, compras conjuntas)	Processos e Estrutura (Processos de Trabalho)	X	X	X
R.15 Utilizar tecnologias digitais para apoiar a inovação adequada da compra eletrônica em todo o ciclo de aquisição	Processos e Estrutura (Recursos)	X	-	X
R.16 Garantir a prestação de contas em todo o ciclo de contratação pública	Controle e Prestação de Contas (Transparência)	X	X	X
R.18 Apoiar a integração dos contratos públicos na gestão geral das finanças públicas,	Processos e Estrutura (Planejamento)	X	X	X

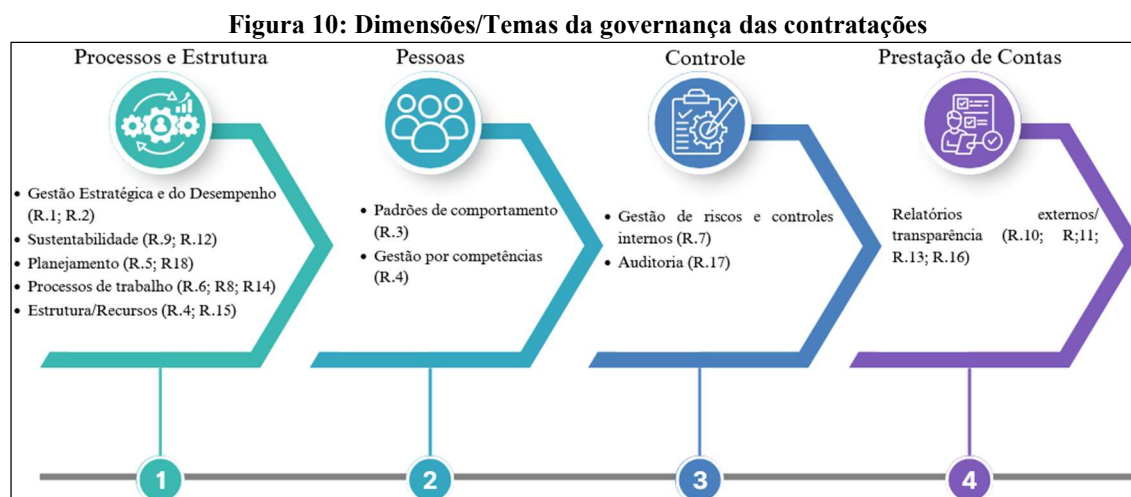
DIRETRIZES	DIMENSÃO	BRASIL (2021b)	TCU (2020)	OCDE (2022)
orçamentação e processos de prestação de serviços				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos estudos de Brito (2023).

Brito (2023) afirma que os temas inerentes à governança no setor público apresentados no quadro 5, correlacionam-se com as dimensões da governança delineadas no Estudo nº 13 do Comitê do Setor Público da *International Federation of Accountants* (IFAC, 2001; 2013), cujo conteúdo vincula-se à estrutura e aos procedimentos organizacionais, aos padrões de comportamento, bem como aos mecanismos de controle e de prestação de contas externas.

O Estudo em comento, publicado pela IFAC, intitulado *Governance in the public sector: a governing body perspective*, apresenta um modelo de governança voltado especificamente para organizações públicas com o fito de fortalecer a prestação de contas, a transparência e a eficácia das organizações (IFAC, 2001; 2013).

A figura 10, a seguir, apresenta a relação entre as recomendações para a governança das contratações públicas, constantes do quadro 5 e as dimensões propostas pela IFAC (2001; 2013), sendo estas processos e estrutura, pessoas, controle e prestação de contas.



Fonte: Brito (2023).

Depreende-se que, a figura 10 apresenta uma abordagem integrada a partir da conexão das dimensões para formar um sistema coeso de gestão. Nos subtópicos abaixo apresenta-se detalhadamente cada uma das quatro dimensões.

2.4.2.1 Processos e estrutura

Segundo a IFAC (2001; 2013) processos e estrutura tratam de como as organizações públicas organizam suas atividades, estruturam suas operações e conduzem seus processos decisórios, de modo a assegurar que os objetivos estratégicos sejam atingidos com eficiência. No contexto das aquisições públicas, para o TCU (2020) as orientações estão voltadas à estruturação interna do setor de compras, assim como aos procedimentos adotados para alcançar as metas e diretrizes estabelecidas.

2.4.2.1.1 Gestão estratégica

De acordo com as diretrizes emanadas pelo (TCU, 2020) e OCDE (2022), a gestão estratégica exige o alinhamento entre a missão, a visão e as estratégias institucionais com a atuação concreta das unidades administrativas, em especial da função compras. O objetivo é assegurar que as contratações contribuam efetivamente para o alcance das metas organizacionais, de forma coordenada, integrada e orientada a resultados (Brito, 2023).

Nesse contexto, a boa governança em contratações contempla cinco eixos fundamentais: gestão estratégica e do desempenho, sustentabilidade, planejamento, processos de trabalho e estrutura/recursos (IFAC, 2001; 2013). A gestão estratégica envolve o desdobramento das diretrizes institucionais em metas, indicadores e planos de ação, promovendo o monitoramento contínuo do desempenho e a realização de ajustes sempre que necessário.

2.4.2.1.2 Sustentabilidade

Para a OCDE (2022), a contratação pública sustentável deve ser concebida como instrumento estratégico de governança, capaz de gerar valor público não apenas por meio da eficiência na alocação de recursos, mas por sua contribuição ao desenvolvimento sustentável e à promoção de políticas públicas transversais.

Nesse norte, o TCU (2024) ressalta a necessidade de incorporar critérios de sustentabilidade nos processos licitatórios, destacando sua relevância em ampliar a *accountability* governamental, promover o consumo consciente e alinhar as ações estatais aos compromissos assumidos na Agenda 2030 das Nações Unidas, especialmente no que tange aos ODS 12 (consumo e produção responsáveis) e 13 (ação contra a mudança global do clima).

Cruz e Pires (2020) apontam que a contratação sustentável requer mudança cultural e institucional, dado que envolve não apenas critérios técnicos nos editais, mas também

capacitação dos agentes públicos, integração com o planejamento estratégico e mecanismos de monitoramento de resultados ambientais e sociais das contratações.

2.4.2.1.3 Planejamento das contratações

O planejamento, enquanto expressão do princípio da eficiência previsto no *caput* do artigo 37 da Carta Magna, configura-se como dever da administração pública e instrumento essencial para a racionalização das contratações. A aplicação adequada possibilita a definição de metas, estratégias e mecanismos de monitoramento, conferindo maior previsibilidade às decisões administrativas, ao tempo em que contribui para a mitigação de desperdícios e o uso responsável dos recursos públicos (TCU, 2020).

Destaca o TCU (2020) que a ausência de planejamento estruturado figura entre as principais causas de ineficiência nas contratações governamentais, reforçando a necessidade de mudança cultural e institucional para superar práticas imediatistas presentes em órgãos públicos.

A Lei nº 14.133/2021 fortaleceu o papel do planejamento ao instituir, entre seus instrumentos obrigatórios de governança, o PCA, previsto no artigo 11 e regulamentado pela Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021. Essa ferramenta busca consolidar demandas de aquisição, reduzir a fragmentação de processos licitatórios, ampliar a transparência e alinhar as contratações públicas ao planejamento estratégico e orçamentário das instituições (Brasil, 2021a; Brasil, 2021b).

Ademais, o novo estatuto conferiu protagonismo à fase preparatória do processo de contratação, ao reforçar a obrigatoriedade da elaboração de estudos técnicos preliminares, do gerenciamento de riscos e da estimativa de custos como insumos fundamentais para decisões mais qualificadas no âmbito licitatório (Justen Filho, 2023).

2.4.2.1.4 Processos de trabalho

No âmbito das contratações públicas, o TCU (2020) propõe uma segmentação operacional em três fases estruturantes sendo, o planejamento da contratação, a seleção do fornecedor e a gestão contratual. Cada uma dessas etapas exige a definição clara de fluxos processuais, papéis institucionais e responsabilidades funcionais, a fim de assegurar racionalidade, transparência e eficiência administrativa.

Destaca Brito (2023) que a ausência de processos de trabalho sistematizados compromete a capacidade de coordenação institucional, favorece a descontinuidade de procedimentos e dificulta a identificação de falhas operacionais.

A adoção de fluxos de trabalho bem definidos permite às organizações públicas construir uma visão integrada do ciclo de contratações, viabilizando o mapeamento de gargalos, a alocação estratégica de recursos e a promoção de melhorias contínuas.

2.4.2.1.5 Recursos

A capacidade operacional diz respeito à aptidão das instituições públicas para desempenhar suas funções com eficiência, por meio do uso adequado de recursos humanos, tecnológicos, financeiros e informacionais (Brito, 2023). Essa capacidade constitui elemento central da boa governança, uma vez que influencia diretamente a entrega de resultados sustentáveis e a geração de valor público (OCDE, 2017).

Organizações públicas com limitações estruturais, como, por exemplo, escassez de pessoal qualificado, baixa integração tecnológica ou ausência de processos sistematizados, tendem a apresentar desempenho insatisfatório, comprometendo a efetividade das políticas públicas (OCDE, 2017).

Em compras públicas, a crescente complexidade dos procedimentos administrativos impõe a necessidade de estruturas organizacionais robustas, dotadas de força de trabalho capacitada e acesso a informações estratégicas. A governança das contratações, nesse contexto, depende da articulação entre planejamento, recursos operacionais, transparência e mecanismos de controle (TCU, 2020).

2.4.2.2 Pessoas

A qualidade da gestão pública vincula-se às competências, à motivação e à conduta ética dos agentes públicos, o que torna relevante o investimento em formação, desenvolvimento de habilidades e valorização profissional (BRASIL, 2020; IFAC, 2014).

A ausência de capacitação contínua, de definições claras de responsabilidades e de mecanismos de avaliação de desempenho pode comprometer significativamente os resultados institucionais (TCU, 2020).

Além disso, estudos indicam que o desenvolvimento institucional está diretamente relacionado à existência de equipes multidisciplinares, à estabilidade de quadros técnicos e à institucionalização de práticas colaborativas (Cunha e Cavalcante, 2021). Nesse sentido, a profissionalização das equipes envolvidas nas contratações públicas não deve ser vista como medida isolada, mas como parte de uma estratégia mais ampla de governança, alinhada à capacidade estatal de lidar com riscos, inovar e responder às demandas da sociedade.

2.4.2.2.1 Ética e padrões de comportamento

A integridade nas contratações públicas revela-se importante para assegurar a conformidade com os princípios éticos e legais, sendo responsabilidade da alta administração estabelecer valores e padrões de conduta que moldem a cultura organizacional, sendo definida como a disposição de agir de acordo com princípios e valores, deve ser observada nas aquisições públicas, assegurando que recursos sejam aplicados de maneira responsável e alinhada ao interesse público (Justen Filho, 2023).

A aplicação responsável dos recursos públicos, em consonância com o interesse coletivo, pressupõe a implementação de mecanismos de integridade que vão além da formalidade normativa, exigindo comprometimento da liderança organizacional e o engajamento dos servidores. No Brasil, a promulgação da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) representou um marco nesse processo, ao prever a responsabilização objetiva de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública e ao incentivar a adoção de programas de integridade como instrumento de prevenção e mitigação de riscos.

Esse direcionamento foi reforçado pela Lei nº 14.133/2021, que, ao instituir o novo regime jurídico das licitações e contratos administrativos, incorporou expressamente a exigência de programas de integridade como requisito para a contratação em determinadas hipóteses. Nos termos do art. 25, §4º, poderá ser exigido programa de integridade do contratado nos contratos de grande vulto, definidos no art. 6º, inciso XXII, como aqueles cujo valor seja superior a R\$ 200.000.000,00. Além disso, o art. 60, inciso IV, prevê que o edital poderá dispor sobre a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, conforme regulamento próprio da Administração (Brasil, 2021a).

2.4.2.2.2 Gestão por competências

A gestão por competências é um sistema de gestão de pessoas que visa o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes dos colaboradores, alinhando-os aos objetivos organizacionais (Pantoja, 2015).

O TCU (2020) recomenda que as organizações públicas definam perfis profissionais e quantitativos adequados para cada fase do processo licitatório, como forma de assegurar uma alocação de pessoal compatível com a complexidade e os riscos envolvidos. A ausência de modelos claros de competências e a falta de capacitação específica são reconhecidas como fragilidades estruturais, de acordo com diagnóstico anterior do próprio TCU (2018), que aponta falhas recorrentes na formação das equipes de contratação.

2.4.2.3 Controle

No que diz respeito à dimensão do Controle, o IFAC (2001; 2013) destaca sua responsabilidade na implementação de controles que garantem o atingimento dos objetivos organizacionais, a eficiência e a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. O controle envolve a capacidade de identificar, avaliar e gerenciar riscos, além de implementar sistemas de controle interno para proteger os recursos públicos contra fraudes e má administração.

No contexto das contratações públicas, o Acórdão TCU nº 1171/2017 define controle interno como um conjunto de regras organizacionais e procedimentos adotados para a vigilância e verificação dos eventos que impactam o alcance dos objetivos da organização. Este processo de controle, cuja responsabilidade é da gestão, tem a finalidade de assegurar que os objetivos sejam alcançados de forma eficiente.

A Lei 14.133/2021, alinhada com práticas recomendadas por organismos internacionais, como o *The Institute of Internal Auditors* (IIA), estabelece que as contratações públicas devem adotar práticas contínuas de gestão de riscos, utilizando o Modelo das Três Linhas de Defesa, o qual visa identificar processos que auxiliem na governança e no gerenciamento de riscos (IIA, 2020). Esse modelo contribui para uma governança eficaz, minimizando eventos que possam impactar a eficiência das contratações públicas (TCU, 2021; OCDE, 2022; Brasil, 2021a).

A gestão de riscos, com promulgação NLLCA, se torna obrigatória, exigindo que a administração pública desenvolva sistemas de controle internos adequados para prevenir riscos, preservar a eficácia das contratações e garantir relações íntegras e confiáveis.

2.4.2.4 Prestação de contas

A prestação de contas consiste na divulgação de informações relevantes ao público, garantindo a comunicação eficaz das políticas, ações e resultados aos cidadãos e outras partes interessadas (IFAC, 2001; 2013). Essa prática assegura que os órgãos públicos mostrem sua responsabilidade na gestão e uso dos recursos públicos. O IFAC (2001; 2013) destaca que, para fornecer serviços eficazes, é necessário equilibrar flexibilidade na gestão com boa governança e *accountability*, cumprindo os objetivos estabelecidos e atendendo aos interesses das partes envolvidas.

Cavalcante (2018) enfatiza que os princípios de transparência e *accountability*, além das dimensões de controle, são fundamentais nas boas práticas de governança, tanto no setor público quanto no privado. O Portal da Transparência, como previsto pela Lei de Acesso à Informação (LAI), desempenha um papel crucial ao permitir que cidadãos fiscalizem a gestão pública e o uso dos recursos. Este portal deve disponibilizar informações detalhadas sobre as contratações e a execução financeira da gestão governamental (Brito, 2023).

3 METODOLOGIA

Esse capítulo tem por objetivo apresentar o método empregado na condução da pesquisa, descrevendo sua natureza, abordagem e os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados.

Para Siena (2007) a metodologia constitui a parte do trabalho responsável por explicitar como a pesquisa foi conduzida, cabendo ao pesquisador escolher uma abordagem que ofereça suporte adequado e possibilite a replicação do estudo. O autor ressalta, ainda, que a ausência de uma declaração metodológica consistente compromete tanto a qualidade quanto a confiabilidade do trabalho científico.

Além disso, compreende um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, de maneira segura e eficiente, possibilita alcançar o objetivo de adquirir conhecimentos válidos e verdadeiros, uma vez que delineia o caminho a ser seguido, identificando falhas e orientando as decisões do pesquisador (Lakatos, 2011).

Diante desse panorama, apresenta-se, a seguir, os procedimentos metodológicos adotados, os quais foram delineados de forma a assegurar a coerência entre o problema de pesquisa, os objetivos propostos e a estratégia investigativa selecionada.

3.1 Caracterização da pesquisa

A categorização das pesquisas é relevante porque permite identificar similaridades e diferenças entre distintas abordagens, devendo o pesquisador determinar qual abordagem é mais adequada para enfrentar os problemas investigativos propostos (Siena, 2007).

Esta pesquisa é considerada, quanto à sua natureza, como aplicada, uma vez que visa à aquisição de conhecimentos voltados à solução de um problema específico (Lakatos, 2011).

No que tange à forma de abordagem do problema, a pesquisa adota um caráter misto, porquanto, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), esse tipo de abordagem envolve um processo de coleta, análise e articulação de dados quantitativos e qualitativos, com o intuito de responder ao problema de pesquisa.

Ademais, para Creswell (2010) essa abordagem permite a triangulação de dados, fortalecendo a validade dos resultados e amplia a compreensão dos fenômenos estudados.

Denzin (2009) acrescenta que a utilização de múltiplas fontes e técnicas fortalece a validade dos resultados.

Quanto aos fins, classifica-se como exploratória e descritiva. Gil (2002) explica que as pesquisas exploratórias visam proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, frequentemente utilizando-se de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso, com o objetivo de aprimorar ideias ou descobrir novas perspectivas.

Por sua vez, quanto à finalidade descritiva, Sampieri, Collado e Lucio (2013) explicam que estudos descritivos buscam identificar características de determinados grupos ou processos que possam ser objeto de análise.

3.2 Público-alvo e lócus da pesquisa

A presente pesquisa desenvolve-se na Secretaria de Estado de Finanças do Estado de Rondônia, situada na capital, Porto Velho. Trata-se de um órgão responsável por desempenhar atividades típicas de Estado no que se refere à tributação, arrecadação e fiscalização.

A Secretaria é vinculada ao Poder Executivo estadual, encontra-se instalada no Palácio Rio Madeira, nos Edifícios Rios Jamari e Rio Pacaás Novos, localizados na Avenida Farquar, nº 2.986, 6º andar, bairro Pedrinhas, Porto Velho/RO, com o Código de Endereçamento Postal (CEP) 76.801-470.

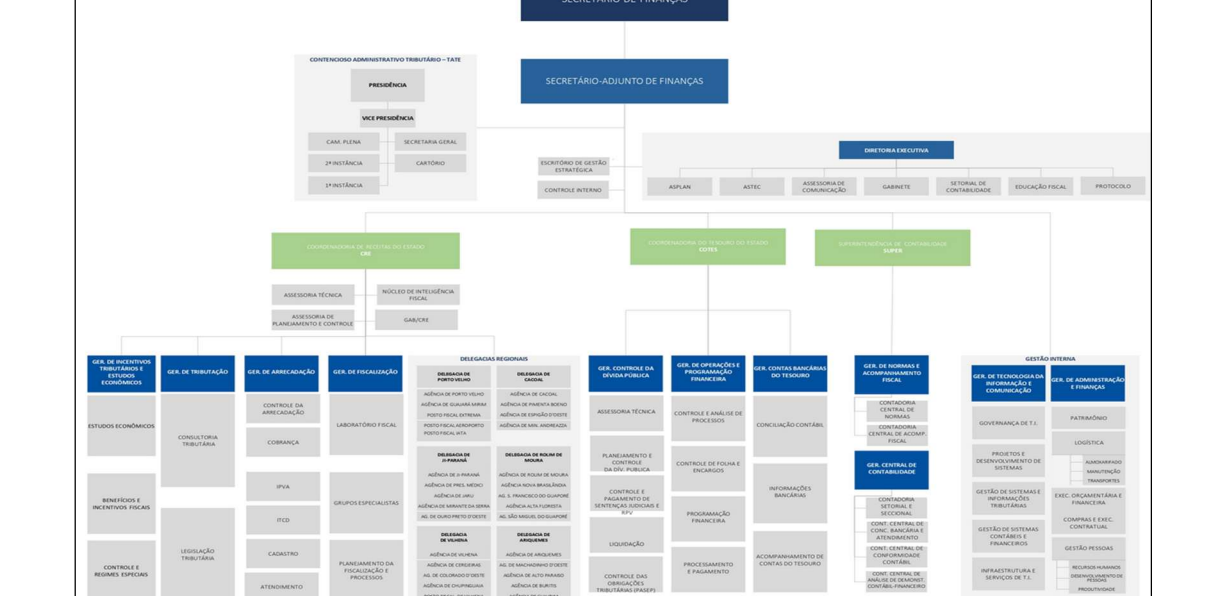
À SEFIN/RO, enquanto órgão central do sistema operacional de finanças, compete, conforme estabelecido por Rondônia (2017, p. 78):

- I - formulação da política econômico-tributária do Estado;
- II - estudo, regulamentação, fiscalização e controle da aplicação da legislação tributária;
- III - orientação dos contribuintes para a correta observância da legislação tributária;
- IV - planejamento fiscal, arrecadação e fiscalização de tributos;
- V - execução de atividades centrais referentes ao sistema financeiro, atinentes ao planejamento financeiro;
- VI - Planejamento financeiro, tesouraria, administração da dívida pública, controle interno e a coordenação do Programa de Ajuste Fiscal - PAF;
- VII - formulação e execução do controle da Administração Pública Estadual, formulação e execução da política de crédito do Governo do Estado; e
- VIII - promoção de todos os atos necessários até a efetiva liquidação e extinção das empresas públicas em processo de liquidação e extinção ou que venha a ingressar nesta condição.

Depreende-se da previsão legal que o papel desempenhado pela Sefin/RO não se limita a atuar como mero elo tributário entre o Estado e o contribuinte, tampouco como simples meio de arrecadação de tributos destinados ao custeio das atividades públicas. A organização interna

Figura 11: Organograma da Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia (SEFIN/RO)

SECRETÁRIO DE FINANÇAS



Fonte: Rondônia (2020).

A alta administração do órgão é composta pelo Secretário de Finanças e pelo Secretário Adjunto, responsáveis pela direção executiva, pela prestação de serviços de assessoria e pela coordenação das demais áreas. A área administrativo-financeira, que compreende o setor de contratações, está diretamente subordinada ao Secretário de Finanças.

Para o desempenho de suas atribuições constitucionais, legais e regimentares, o órgão contou, no exercício de 2024, com uma dotação orçamentária de R\$ 313.756.490,00 (trezentos e treze milhões, setecentos e cinquenta e seis mil, quatrocentos e noventa reais). Ademais, a Secretaria dispõe, em sua força de trabalho, de servidores com e sem vínculo efetivo, além de colaboradores terceirizados e estagiários, consoante demonstrado no quadro 6, a seguir:

Quadro 6: Composição mão-de-obra da Secretaria de Estado de Finanças do Estado de Rondônia

SERVIDORES	QUANTIDADE
Quant. Auditores Fiscais	247
Quant. Analistas Tributários	163
Quant. Terceirizados administrativos	33
Quant. Auxiliares de Serviços Fiscais	9
Cargos comissionados sem vínculo	135

Fonte: Rondônia (2025).

O foco da pesquisa recaiu sobre a área de contratações, especificamente a Gerência Administrativa Financeira. Contudo, em razão da natureza transversal da governança pública, outras áreas também foram incluídas na análise, a saber: gestão estratégica, gestão de pessoas e controle interno.

A escolha dos setores foi pautada na lógica de governança intersetorial que, de acordo com o TCU (2020) recomenda a articulação entre unidades, jurídicas, controle e planejamento para o alcance dos melhores resultados.

3.3 Ética em pesquisa com seres humanos

Em observância aos princípios éticos aplicáveis às pesquisas envolvendo seres humanos, o projeto desta pesquisa foi submetido à análise do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) com Seres Humanos da Universidade Federal de Rondônia, de acordo exigências da Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, e da Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde. A pesquisa obteve parecer favorável para sua realização, registrado sob o número 7.713.669, sendo realizada em período de 18 a 22 de julho de 2025.

Durante a coleta de dados, garantiu-se o sigilo e a confidencialidade dos participantes. Solicitou-se apenas o setor de lotação do servidor, a fim de identificar o enquadramento e evitar a dupla contagem.

A participação na pesquisa foi voluntária, mediante anuência expressa dos respondentes, formalizada pela leitura e aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que acompanhou os questionários disponibilizados nos Apêndices B, C, D e E desta dissertação.

3.4 Procedimentos metodológico e relação com os objetivos específicos

A fim de ilustrar a relação entre os objetivos específicos e os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, o quadro 7, a seguir, apresenta a conexão entre elementos, detalhando a abordagem, método, coleta de dados, instrumentalização, público-alvo, amostragem e técnica de análise dos dados.

Em seguida, expõe-se detalhamentos relacionados a coleta de dados, amostragem e técnica de análise de dados.

Quadro 7: Relação entre objetivos específico, procedimentos e detalhamento da pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ABORDAGEM	MÉTODO	COLETA DE DADOS	INSTRUMENTALIZAÇÃO	PÚBLICO-ALVO	AMOSTRAGEM	TÉCNICA DE ANÁLISE
1. Identificar boas práticas de governança das contratações públicas, com base na literatura e em modelos referenciais publicados, referenciando-as com a NLLCA	Qualitativa	Pesquisa documental e bibliográfica	Documentos e literatura técnica	Planilha eletrônica (Excel), versão 2501 (<i>buid</i> 18429.20132)	Recomendações publicadas pela OCDE, TCU e regulamentos do Governo Federal	-	Análise de conteúdo
2. Avaliar a percepção dos servidores sobre práticas de governança das contratações	Mista	Levantamento	Grupos focais com aplicação de questionário com escala Likert de três pontos	Planilha eletrônica (Excel), versão 2501 (<i>buid</i> 18429.20132)	Servidores dos setores Administrativo Financeiro, Estratégia, Controle Interno e Gestão de Pessoas	Amostragem não probabilística por julgamento	Ranking Médio e Análise Temática
3. Mapear o fluxo processual aplicado às contratações públicas na SEFIN/RO	Mista	Levantamento	Pesquisa documental	Planilha eletrônica (Excel), versão 2501 (<i>buid</i> 18429.20132) e Bizagi Modeler, versão 4.0.0.128	Controle Interno	Amostragem estratificada proporcional	Análise Temática, Modelagem de processos e análise de conteúdo
4. Propor, como Produto Técnico-Tecnológico, política para governança e gestão das contratações	Qualitativa	Proposição normativa	-	Arquivo (PDF)	Alta Administração	-	Fundamentação normativa baseada nos dados anteriores

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3.5 Coleta de dados

Como ilustrado no quadro 7, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, a qual serviu para identificar boas práticas de governança das contratações. A pesquisa bibliográfica se caracteriza pela análise de contribuições teóricas existentes materializado por intermédio de livros e artigos (Gil, 2022). O autor ressalta, ainda, que esse tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o tema estudado e permitir, entre outros, a delimitação de objetivos.

Quanto à pesquisa documental, de acordo com Severino (2007), é aquela que utiliza fontes primárias, como relatórios institucionais, visando compreender aspectos específicos da realidade.

Nessa senda, esta pesquisa empregou recomendações exaradas pelo Tribunal de Contas da União TCU (2020), pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2022), bem como pela Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 (Brasil, 2021b) oriunda do Ministério da Secretaria de Gestão Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. Ressalta-se que os documentos foram coletados nos sites oficiais de cada instituição, com o auxílio do mecanismo de busca Google.

As informações obtidas a partir do levantamento de boas práticas de governança (objetivo específico1) foram utilizadas como base para a formulação dos instrumentos de coleta utilizados no segundo objetivo específico, cuja finalidade foi a análise da percepção dos servidores sobre práticas de governança das contratações.

A adoção de boas práticas como parâmetro analítico justifica-se pela inexistência de normativos específicos sobre a temática. A legislação em sentido formal, dotada de generalidade, abstração e impessoalidade, não estabelece os procedimentos concretos a serem seguidos, os quais ficam a cargo de regulamentações específicas elaboradas pelos entes subnacionais.

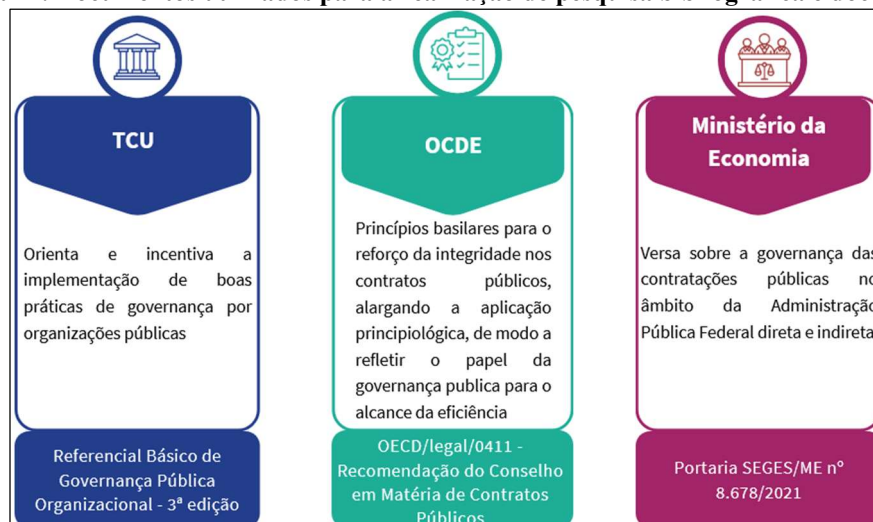
Considerando que o escopo da pesquisa abrange uma secretaria estadual pertencente à estrutura da Administração Direta do Poder Executivo, optou-se pela utilização de boas práticas aplicáveis à administração pública de forma geral e em normativos voltados ao Poder Executivo Federal.

Brito (2023), ao analisar a governança das contratações no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, identificou normativos específicos relacionados ao Poder Judiciário. Por sua vez, a presente pesquisa adaptou a metodologia utilizada por Brito (2023),

desconsiderando as disposições voltadas ao Poder Judiciário e/ou às funções essenciais à justiça.

A figura 12 apresenta o rol de documentos utilizados para a identificação de boas práticas de governança das contratações, indicando a instituição responsável, o nome do documento e uma breve descrição do conteúdo.

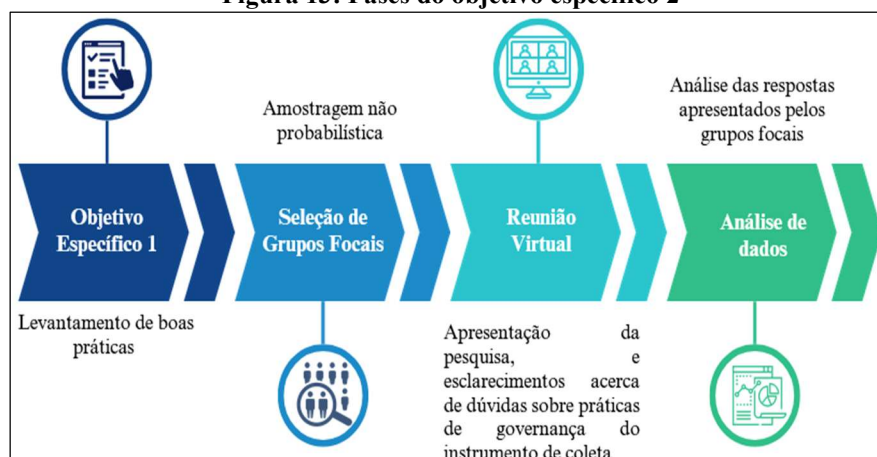
Figura 12: Documentos utilizados para a realização de pesquisa bibliográfica e documental



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com o fito de avaliar a percepção dos servidores sobre práticas de governança das contratações (objetivo específico 2), recorreu-se à aplicação de instrumentos de coleta de dados, cujas fases estão ilustradas na figura 13.

Figura 13: Fases do objetivo específico 2



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O detalhamento inerente à seleção e grupos focais e análise de dados estão concatenados em subseção própria deste trabalho. Outrossim, foi realizada uma reunião virtual com os participantes selecionados, com o objetivo de apresentar a proposta da pesquisa, prestar os devidos esclarecimentos e sanar eventuais dúvidas a respeito das práticas descritas no Apêndice A. Na ocasião, destacou-se a finalidade da pesquisa, bem como os benefícios potenciais decorrentes de sua realização e demais informações constantes no TCLE.

Ademais, nos questionários optou-se pela utilização de escala Likert, contando com três pontos, como medida de concordância dos participantes com cada afirmação, possuindo opções “concordo”, “neutro” e “discordo”.

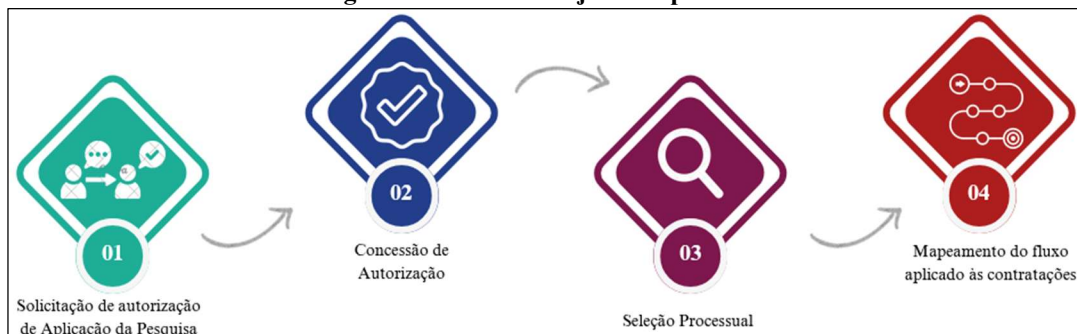
A escala Likert de três pontos foi adotada nesta pesquisa por sua adequação à natureza diagnóstica do estudo e ao perfil dos respondentes, oferecendo simplicidade de aplicação e clareza interpretativa. Para Pasquali (2010) esse formato é amplamente aceito em pesquisas psicométricas, desde que as categorias estejam logicamente ordenadas.

De acordo com Green e Rao (1971) escalas com número reduzido de categorias podem, quando bem estruturadas, produzir inferências confiáveis sobre atitudes e preferências. Em complemento, Lehmann e Hulbert (1972) argumentam que escalas tricotômicas são suficientes para atender critérios de validade preditiva, validade concorrente e confiabilidade teste-reteste, reforçando sua pertinência em pesquisas aplicadas que demandam simplicidade e clareza na coleta de dados.

Corroborando essa linha, Rodrigues e Lemos (2021) destacam que, em contextos organizacionais, escalas com três pontos oferecem vantagens operacionais, como menor ambiguidade interpretativa e maior aderência às respostas por parte dos participantes, sem comprometer a qualidade estatística dos dados.

No que concerne ao mapeamento do fluxo processual aplicado às contratações, a figura 14, a seguir, apresenta as fases percorridas para o cumprimento do objetivo específico 3.

Figura 14: Fases do objetivo específico 3



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Inicialmente, em consonância com a figura 14, antes de qualquer procedimento vinculado à execução da pesquisa, encaminhou-se requerimento à alta administração da Secretaria de Estado de Finanças, o qual rogou autorização para a realização deste estudo. A autorização constitui requisito obrigatório para a análise conduzida pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNIR, por meio da Plataforma Brasil.

Assim, por meio do Processo SEI nº 0030.011062/2024-75 protocolou-se o requerimento (ID 0053542447), acompanhado de documentos pessoais do pesquisador, da portaria de qualificação do mestrando (ID 0054096924) e do projeto de dissertação (ID 0054097395).

Em resposta, a autorização para execução da pesquisa foi concedida (IDs 0054241373 e 0057712145), com a exigência de observância ao sigilo fiscal, como disposto no Termo de Sigilo das Informações Tributárias (ID 0054241379). Ressalta-se que a exigência foi rigorosamente observada pelo pesquisador.

Relativamente à seleção processual, as informações acerca dos processos de contratação foram obtidas por meio de consulta ao Portal da Transparência do Estado de Rondônia⁵, o qual disponibiliza à população em geral informações sobre as contratações públicas de todas as suas unidades gestoras.

Na ocasião, selecionou-se apenas as informações acerca dos processos inerentes ao exercício de 2024, haja vista a obrigatoriedade adoção da NLLCA a partir deste exercício. Posteriormente, empregou-se as técnicas de Análise Temática e amostragem estatística que estão expostas em seção própria.

Por fim, com as técnicas citadas acima, organizou-se e selecionou-se os autos passíveis de análise para o mapeamento do fluxo aplicado às contratações.

3.6 Validação de dados

Para a validação dos dados coletados, foram considerados critérios como clareza, coerência lógica e aderência das questões ao objeto investigado. Os instrumentos de coleta de dados utilizados para aferir a percepção dos servidores sobre as práticas de governança das contratações foram elaborados de forma objetiva, com enunciados construídos com fundamento

⁵ Disponível em <https://transparencia.ro.gov.br/licitacoes>.

em diretrizes extraídas de referenciais técnicos consolidados, como o Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2022) e a Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 (Brasil, 2021b), como mencionado em “coleta de dados” desta seção metodológica.

Adicionalmente, os itens avaliados nos instrumentos de coleta foram adaptados do estudo conduzido por Brito (2023), cuja análise versa sobre a governança das contratações no âmbito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal.

Com o intuito de garantir o correto entendimento das práticas avaliadas, realizou-se uma reunião virtual com os participantes previamente selecionados, na qual se procedeu à apresentação dos questionários da pesquisa, acompanhada de explanação verbal sobre os objetivos do estudo, os conceitos-chave envolvidos e os procedimentos metodológicos. Na ocasião, de igual modo, foram prestados os devidos esclarecimentos e sanadas eventuais dúvidas a respeito das práticas descritas no Apêndice A.

Destacaram-se, ainda, a finalidade da pesquisa, os benefícios potenciais decorrentes de sua realização e demais informações constantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que foi devidamente disponibilizado aos participantes.

Em tempo, realizou-se um pré-teste com um representante de cada grupo focal previamente definido, totalizando quatro participantes. Essa etapa teve como finalidade avaliar aspectos essenciais relacionados à clareza, pertinência e coerência interna dos itens do questionário.

Como orienta Gil (2019), antes da aplicação definitiva, o questionário deve ser submetido a uma prova preliminar (pré-teste) com o propósito de evidenciar possíveis falhas de redação, como complexidade excessiva, imprecisão, constrangimentos ao respondente ou formulações desnecessárias, que possam comprometer a qualidade do instrumento.

No presente estudo, o pré-teste assumiu caráter exploratório e diagnóstico, com o objetivo de identificar eventuais ambiguidades, termos de difícil compreensão ou interpretações divergentes. Durante a atividade, os participantes foram convidados a expressar livremente suas percepções sobre a formulação de cada item, a adequação da escala de respostas e a relevância temática dos conteúdos abordados, oferecendo sugestões de ajustes quando necessário.

Com base nas contribuições recebidas, foram promovidas revisões pontuais na redação de alguns itens, com destaque para a padronização terminológica e a simplificação de enunciados, de modo a assegurar maior compreensibilidade por parte dos respondentes e uma aderência mais rigorosa ao escopo dos objetivos da pesquisa.

Dessa forma, o pré-teste contribuiu de maneira significativa para o aprimoramento técnico e metodológico do instrumento de coleta, fortalecendo a validade aparente e de conteúdo antes da aplicação definitiva junto aos grupos focais.

3.7 Amostragem

No que tange à amostragem, na presente pesquisa fez-se uso de duas estratégias distintas de amostragem, consoante a natureza dos dados a serem coletados e os objetivos específicos correspondentes.

Para o segundo objetivo específico – avaliar a percepção dos servidores sobre práticas de governança das contratações – quando da seleção de grupos focais, foi adotada a amostragem não probabilística por julgamento. Esse tipo de amostragem, também denominado amostragem intencional, consiste na seleção deliberada de participantes considerados especialmente informados ou experientes quanto ao fenômeno estudado (Gil, 2022).

A técnica é recomendada quando o pesquisador busca profundidade analítica em contextos exploratórios, priorizando a qualidade da informação em detrimento da generalização estatística (Vieira, 2018; Gil, 2008).

A partir disso, selecionou-se 16 (dezesseis) servidores especialistas, atuantes nas áreas estratégicas, diretamente relacionadas à governança das contratações, como: gestão administrativa-financeira, planejamento estratégico, controle interno e gestão de pessoas.

Na escolha dos participantes orientou-se por prévia experiência com processos de contratação pública e posição estratégica dentro da estrutura organizacional, de modo a assegurar razoavelmente que os respondentes possuíssem conhecimento técnico e atribuições institucionais diretamente relacionadas às práticas de governança das contratações.

O quadro 8, a seguir, apresenta os grupos temáticos constituídos, com a respectiva composição, distribuição dos participantes e a relação com a dimensão investigada.

Quadro 8: Distribuição dos participantes da pesquisa

GRUPO TEMÁTICO	DIMENSÃO	QUANTIDADE DE PARTICIPANTES
01	Processos e Estrutura	Seis participantes: dois especialistas ligado à gestão estratégica; quatro ligados setor administrativo financeiro.
02	Pessoas	Quatro especialistas do setor de gestão de pessoas.
03	Controle	Dois especialistas do setor de controle interno.
04	Prestação de Contas	Quatro participantes: dois especialistas ligado ao controle interno; dois especialistas ligado à governança e gestão das contratações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Lado outro, para o terceiro objetivo específico – mapear o fluxo processual aplicado às contratações públicas – com vistas a selecionar rol processual, como técnica, empregou-se a amostragem probabilística estratificada proporcional. Essa técnica tem como princípio a divisão da população em estratos mutuamente exclusivos e internamente homogêneos, extraindo-se de cada um deles uma quantidade de elementos proporcional ao seu tamanho em relação ao todo (Gil, 2008).

De acordo com Gil (2022), essa forma de amostragem aumenta a precisão dos resultados e assegura que todas as subpopulações relevantes estejam representadas. Dessa forma, de posse do universo processual de compras do exercício de 2024 (70 processos), os dados foram estratificados em três categorias distintas, sendo:

- (i) contratações por licitação (ordinário);
- (ii) contratações diretas por dispensa de licitação; e
- (iii) contratações diretas por inexigibilidade de licitação.

Esse critério é coerente como os artigos 28 e 72 da Lei nº 14.133/2021, os quais estabelecem as modalidades e hipóteses legais de contratação. Assim, a pesquisa assegura que a seleção dos processos represente, de forma proporcional, os principais regimes jurídicos utilizados na administração pública para a realização de contratações.

Quanto ao tamanho amostral, Gil (2008) apresenta a fórmula abaixo para o cálculo de amostras para populações finitas:

$$n = \frac{\sigma^2 p.q.N}{e^2(N-1) + \sigma^2 p.q} \quad (1)$$

Sendo que:

n = Tamanho da amostra

σ = Nível de confiança

p = Percentual com o qual o fenômeno se verifica

q = Percentual complementar

N = Tamanho da população

e^2 = Erro máximo permitido

Ao realizar o cálculo, tendo em vista o universo processual citado anteriormente, além de considerar um nível de confiança de 95% e erro máximo permitido de 5%, obteve-se o tamanho amostral de 60 (sessenta) processos.

No entanto, considerando a natureza exploratória da presente pesquisa e visando maior viabilidade prática de execução, optou-se por adotar uma amostra reduzida, correspondente a 10% do universo de processos analisados. Essa decisão levou em conta limitações operacionais, como disponibilidade de tempo, recursos humanos e acesso aos processos físicos e eletrônicos.

Além disso, essa escolha metodológica encontra respaldo em recomendações de organismos de controle e auditoria externa do setor público, como o TCU (2020b) e a Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, 2019), que reconhecem a possibilidade de adoção de amostras reduzidas em levantamentos preliminares, diagnósticos exploratórios ou quando há restrições logísticas significativas.

O quadro 9 apresenta a distribuição amostral, composto pelo estrato, total de processos de cada estrato, a proporção do estrato em relação ao universo e o total da amostra.

Quadro 9: Distribuição amostral

ESTRATO	TOTAL DE PROCESSOS	PROPORÇÃO	AMOSTRA
Dispensa	41	58,57%	4
Inexigibilidade	22	31,43%	2
Pregão	7	10%	1
Total	70	100%	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Tendo em vista as informações apresentadas no quadro 9 e a concessão de liberação para aplicação da pesquisa, solicitou-se acesso aos processos selecionados por meio dos critérios apontados acima, conduzindo-se, então, o mapeamento processual, cujos resultados estão apresentados em subseção própria.

3.8 Análise de dados

Quanto aos procedimentos de análise de dados, consoante descreve o quadro 7, como técnicas, foram utilizadas as seguintes técnicas Análise de Conteúdo, Ranking Médio (RM), Análise Temática.

A partir disso, para os objetivos específicos 1 e 3, que envolvem, respectivamente, o levantamento de boas práticas de governança das contratações e fluxo processual aplicado às contratações públicas, empregou-se a técnica de Análise de Conteúdo, como proposta por Bardin (2016). De acordo com a autora, a análise de conteúdo refere-se a conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Considerando o exposto acima, quanto ao objetivo específico 1, a técnica foi utilizada para adequar (extrair diretrizes, recomendações e mecanismos estruturantes aplicáveis) os instrumentos de coleta de dados à estrutura organizacional do órgão objeto da pesquisa, desconsiderando aspectos relacionados a normativos inerentes a outros Poderes ou funções essenciais à justiça. Quanto ao objetivo específico 3, a Análise de Conteúdo foi empregada para o auxílio na interpretação dos elementos presentes no fluxo processual das contratações públicas, cujo mapeamento ocorreu a partir de documentos institucionais.

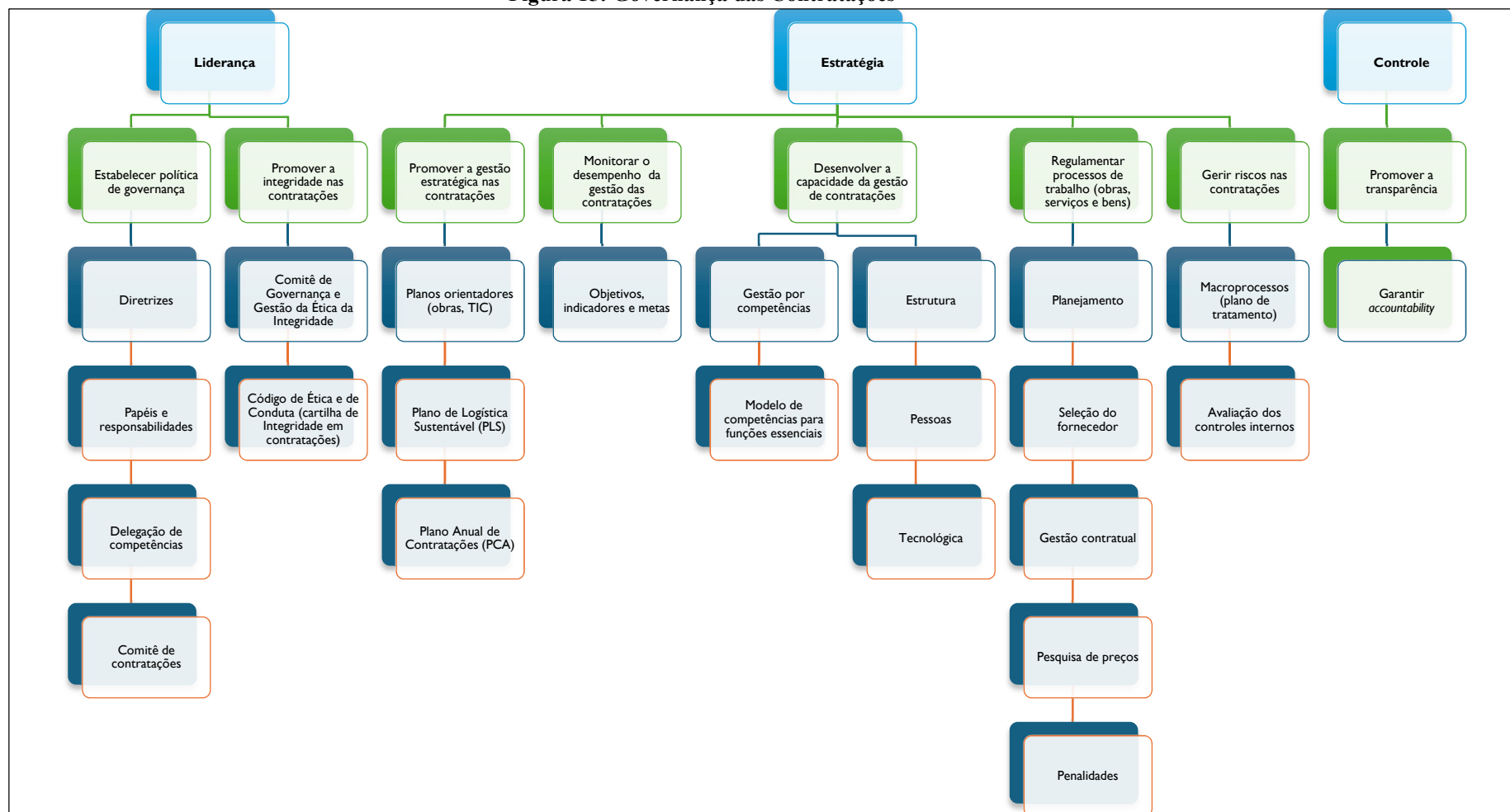
Empregou-se a Análise Temática, por sua vez, nos objetivos específicos 2 e 3 deste trabalho. De acordo com Braun e Clarke (2006), consiste em buscar identificar, examinar e relatar padrões presentes em dados qualitativos, permitiu a sistematização de informações em categorias temáticas. Realizou-se a codificação manualmente, por meio da leitura exaustiva e sistemática dos dados, agrupando-se em categorias temáticas convergentes.

No caso do objetivo específico 2, após a coleta das respostas dos grupos focais aos instrumentos baseados em escala Likert, realizou-se uma leitura exaustiva e cuidadosa de todas as questões. A partir desse processo, os itens foram codificados manualmente e agrupados em categorias temáticas, alinhadas aos três eixos estruturantes de governança das contratações definidos pelo TCU (2020): Liderança, Estratégia e Controle.

Esse processo de codificação manual envolveu a Análise do Conteúdo descritivo de cada item dos instrumentos de coleta (Apêndices B a E), verificando sua correspondência com os mecanismos de governança descritos pelo TCU. Após a categorização, as questões foram reorganizadas segundo os respectivos eixos de governança, o que permitiu estruturar a análise quantitativa do *Ranking* Médio por eixo, como apresentado nos resultados.

Para a definição dos agrupamentos temáticos, compreendidos como subdivisões internas de cada eixo analítico, adaptou-se o referencial (estrutura) de categorização das práticas de governança das contratações adotada pelo TCU (2020) e TJDF (2022, p. 7), como exposto na figura 15, a seguir.

Figura 15: Governança das Contratações



Fonte: TCU (2020).

Quanto ao objetivo específico 3, utilizou-se a Análise Temática para a classificação das naturezas dos objetos contratados. Após o levantamento das informações constantes nos autos processuais, os dados foram examinados com foco na descrição do objeto de cada contratação.

O processo de codificação seguiu as diretrizes de Braun e Clarke (2006), sendo as contratações agrupadas em categorias temáticas previamente definidas com base na literatura sobre gestão de compras públicas. As categorias resultantes foram: aquisição de materiais e insumos; capacitação e desenvolvimento; eventos e locações; serviços de tecnologia e sistemas; serviços especializados; e serviços gerais e operacionais.

Esse procedimento analítico permitiu uma leitura transversal dos tipos de demandas contratuais processadas pela SEFIN/RO no exercício de 2024, possibilitando a identificação de padrões e a posterior correlação com as práticas de governança analisadas no âmbito desta pesquisa.

No que concerne ao aspecto quantitativo, destaca-se a utilização de RM, meio que permitiu ordenar as percepções dos respondentes em relação às práticas de governança das contratações.

Nessa linha, Malhotra (2001) explica que, quando se utiliza uma escala ordinal como a escala de Likert, os dados podem ser resumidos utilizando-se a média ponderada, atribuindo pesos a cada categoria de resposta de acordo com sua intensidade percebida, permitindo que os itens sejam ordenados de acordo com o grau de concordância ou importância atribuído pelos respondentes.

Com efeito, nesta pesquisa, atribuiu-se pontuações às respostas obtidas, sendo, respectivamente, 1, 2 e 3 para “Discordo”, “Neutro” e “Concordo”, haja vista que o RM possibilita a transformação de dados qualitativos em valores numéricos, respeitando a estrutura ordinal das respostas (Oliveira, 2005).

Para o cálculo, foram utilizadas as médias ponderadas das respostas, consoante as fórmulas descritas a seguir:

$$MP = \sum(f_i.V_i) \quad (2)$$

Sendo que:

MP = Média Ponderada

f_i = Frequência observada de cada resposta para cada item

V_i = Valor atribuído a cada resposta

$$RM = MP/n \quad (3)$$

Sendo que:

RM = Ranking Médio

n = Número total de respondentes

Com o fito de assegurar a uniformidade e a consistência na interpretação dos valores obtidos por meio do RM, elaborou-se uma escala classificatória específica, adequada à estrutura da escala Likert de três pontos utilizada nesta pesquisa.

Do ponto de vista metodológico, a elaboração da escala fundamentou-se nos procedimentos descritos por Malhotra (2001) e Oliveira (2005), CGU (2017), Souza (2019) e TCU (2020), os quais demonstram a viabilidade de utilizar o RM como indicador de tendência central em dados oriundos de escalas ordinais.

O quadro 10 apresenta a classificação adotada neste estudo para a classificação dos valores de RM.

Quadro 10: Escala Classificatória

RANKING MÉDIO	CLASSIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	COR
1,0 a 1,6	Ausência ou implementação incipiente	Faixa correspondente à parte inferior da escala, mais próxima da resposta “Discordo”. Indica percepção predominante de inexistência ou estágio inicial da prática avaliada	
1,7 a 2,3	Implementação parcial	Representa o intervalo central da escala, próximo ao ponto de neutralidade. Indica que a prática pode estar presente de forma parcial, irregular ou pouco estruturada.	
2,4 a 3,0	Implementação consolidada ou satisfatória	Ocupa a faixa superior da escala, próxima da resposta “Concordo”. Indica percepção de consolidação, efetividade ou maturidade satisfatória da prática analisada.	

Fonte: Adaptado de Malhotra (2001); Oliveira (2005); CGU (2017); Souza (2019) e TCU (2020).

A adoção dessa lógica de interpretação é semelhante às abordagens empregadas na avaliação de riscos por órgãos de controle, como a CGU (2017), o TCU (2020b) e o TCE-MT, como apresentado por Souza (2019), os quais, de igual modo, operam com escalas categóricas transformadas em faixas numéricas para fins analíticos. Embora o objeto de análise desses órgãos seja distinto, com foco na gestão de riscos, a metodologia de categorização de respostas com base em intervalos de pontuação apresenta similaridade conceitual com a proposta utilizada nesta pesquisa.

Dessa forma, embora a definição dos pontos de corte tenha sido estabelecida no âmbito desta pesquisa, sua formulação baseou-se em critérios metodológicos compatíveis com a

estrutura da escala utilizada, haja vista que se optou por uma escala de Likert de três pontos, cujos valores são atribuídos de forma equidistante: 1 (discordo), 2 (neutro) e 3 (concordo). Isso significa que a distância entre os valores é constante (unidade igual a 1), o que permite interpretar a média das respostas como um indicativo do posicionamento médio dos respondentes em relação às práticas avaliadas.

A partir disso, a escala foi dividida em três faixas interpretativas: de 1,0 a 1,6, representando percepções mais próximas da discordância; de 1,7 a 2,3, caracterizando uma zona intermediária que inclui a neutralidade e indica possíveis implementações parciais ou não consolidadas; e de 2,4 a 3,0, sinalizando uma tendência à concordância e, portanto, uma percepção mais favorável quanto à existência e consolidação da prática.

A escolha desses intervalos visou garantir equilíbrio na distribuição dos dados, respeitando a proporcionalidade entre as categorias e assegurando maior precisão interpretativa dos valores obtidos no cálculo do RM.

Essa abordagem permitiu não apenas a quantificação das percepções dos respondentes, como também a comparação entre as diferentes práticas avaliadas, subsidiando, assim, as conclusões relacionadas ao segundo objetivo específico desta pesquisa.

Por fim, os resultados apresentados no capítulo seguinte foram obtidos a partir dos procedimentos metodológicos descritos nesta seção metodológica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, organizados segundo os objetivos específicos propostos. Para fins de clareza e coerência expositiva, a seção foi estruturada em quatro subseções: (1) práticas de governança das contratações públicas; (2) percepção sobre práticas de governança; (3) fluxo processual aplicado às contratações; e (4) governança das contratações.

Os conteúdos abordados em cada subseção foram elaborados com base no referencial teórico previamente apresentado, caracterizado por sua natureza transversal, abrangendo diferentes dimensões da administração pública brasileira. Este arcabouço teórico oferece suporte para compreender os fundamentos do Estado e as formas pelas quais este organiza suas estruturas e processos para o alcance de seus objetivos constitucionais.

4.1 Práticas de Governança das Contratações Públicas

Dando cumprimento ao primeiro objetivo específico da pesquisa, esta subseção apresenta os resultados da identificação de boas práticas de governança das contratações públicas, identificadas a partir da análise documental realizada.

Os resultados evidenciam o Tribunal de Contas da União como o principal agente indutor de políticas voltadas à governança das contratações no Brasil. Essa atuação institucional ocorre por meio da publicação de acórdãos, guias de referência e documentos normativos, com destaque para os Referenciais Básicos de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (TCU 2014, 2020) e a 5ª Edição do Manual de Licitações e Contratos (TCU, 2024).

Além da produção normativa própria, o TCU alinha suas diretrizes a padrões internacionais, como aqueles estabelecidos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, atuando, assim, como catalisador na disseminação de boas práticas voltadas ao aprimoramento da gestão pública e ao fortalecimento da confiança social nos processos de contratação governamental (Olczewski e Reis, 2023).

Brito (2023) observa que os documentos produzidos pelo TCU, assim como as recomendações da OCDE, exerceram influência direta na formulação da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. As distinções entre os documentos analisados, como ilustrado na

figura 12 (seção metodológica), decorrem, principalmente, das datas de publicação e da evolução conceitual sobre o tema.

Ademais, em consonância com Justen Filho (2023), verifica-se que as disposições da Lei nº 14.133/2021 incorporam entendimentos consolidados na jurisprudência do TCU, especialmente quanto aos princípios da governança, da eficiência administrativa e da gestão de riscos.

Esse alinhamento intencional promovido pelo legislador brasileiro pode ser interpretado como uma estratégia de harmonização do arcabouço normativo nacional com práticas de governança reconhecidas internacionalmente (Brito, 2023).

O movimento busca o aprimoramento das contratações públicas e a qualificação da despesa pública, o fortalecimento da credibilidade estatal, enquanto agente contratante, e a inserção do Brasil em um cenário de governança compatível com os referenciais globais (Justen Filho, 2023).

Nesse sentido, Dias (2022) destaca que a promulgação da Lei nº 14.133/2021 representa uma ruptura com a cultura predominantemente procedimental que caracterizava o regime jurídico anterior (Lei 8.666/1993), promovendo uma “virada de chave” rumo à adoção de práticas orientadas à governança e à gestão estratégica dos contratos administrativos.

Corroborando essa perspectiva, Lima, Matos e Moura (2025) enfatizam que as novas disposições legais sobre governança devem ser compreendidas como instrumentos destinados a fomentar a eficiência, a integridade e a *accountability* na gestão das compras públicas.

Como resultado da pesquisa realizada, foram identificados 14 controles que se desdobram em 99 práticas de governança, distribuídas em quatro dimensões analíticas: Processos e Estrutura; Pessoas; Controle; e Prestação de Contas, como sintetizado no quadro 11.

Quadro 11: Exposição sintética das dimensões, temas, quantidades de controles e práticas relacionadas

DIMENSÃO	TEMA	QUANT. DE CONTROLES	QUANTIDADE DE PRÁTICAS	FONTES
Processos e Estrutura	Gestão estratégica	2	12	TCU; e APF
	Estrutura	1	3	TCU; APF; e OCDE
	Sustentabilidade	1	8	TCU; e APF
	Planejamento	1	7	TCU; e APF
	Processos de trabalho	2	21	TCU; APF e OCDE
Pessoas	Padrões de comportamento	1	8	TCU; APF e OCDE
	Gestão por competências	3	15	TCU; e APF
Controle	Gestão de riscos	2	13	TCU; e APF

Prestação de Contas	Transparência	2	12	TCU; APF e OCDE
---------------------	---------------	---	----	-----------------

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do estudo de Brito (2023).

A identificação de boas práticas de governança das contratações, com base nos documentos do TCU (2020), da OCDE (2022) e da legislação nacional (Brasil, 2021b), contribuiu para fortalecer a consistência da categorização das práticas, assegurando sua aderência ao contexto normativo e às diretrizes internacionais de governança. A triangulação de fontes, entendida como a combinação de diferentes referências documentais, visa ampliar a robustez interpretativa e a validade dos dados analisados.

A categorização das práticas foi realizada com base na análise de conteúdo, como proposto por Bardin (2016), permitindo a sistematização dos dados documentais em dimensões e temas analiticamente consistentes com os referenciais teóricos adotados.

A identificação de boas práticas de governança das contratações fundamentou a análise subsequente da percepção dos servidores e, de igual modo, representou insumo central para a estruturação do Produto Técnico Tecnológico proposto, assegurando razoavelmente que a regulamentação proposta esteja alinhada aos melhores referenciais nacionais e internacionais.

O detalhamento dos resultados da pesquisa encontra-se no Apêndice A desta dissertação. Esse material serviu de base para a elaboração dos instrumentos aplicados na etapa seguinte da pesquisa, voltada à análise da percepção dos servidores sobre as práticas de governança das contratações, cujos resultados apresenta-se na subseção seguinte.

4.2 Percepção sobre práticas de governança das contratações

Esta subseção apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação dos instrumentos de pesquisa destinados ao alcance do segundo objetivo específico, que consistiu em avaliar a percepção dos servidores sobre as práticas de governança das contratações.

Os dados foram coletados em grupos focais previamente definidos, compostos por servidores com atuação estratégica em áreas relacionadas à temática, considerando as diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021 e as boas práticas identificadas na literatura especializada.

Com base nos procedimentos metodológicos previamente descritos em seção própria, os dados relativos à percepção dos servidores sobre as práticas de governança das contratações foram analisados a partir das dimensões estruturantes da pesquisa (Processos e Estrutura, Pessoas, Controle e Prestação de Contas).

A aplicação da técnica do *Ranking* Médio permitiu quantificar as percepções, possibilitando a identificação de padrões, lacunas e oportunidades de melhoria nos processos institucionais.

Para fins de interpretação, quantificação e comparação dos valores obtidos por meio do RM, utilizou-se da escala classificatória, adaptada por cores e simetria de Malhotra (2001), CGU (2017), TCU (2020b) e Souza (2019), cujos resultados podem indicar: ausência ou implementação incipiente (1,0 a 1,6); implementação parcial (1,7 e 2,3) e implementação consolidada ou satisfatória (2,4 a 3,0).

Ainda, adotou-se o conceito de governança das contratações públicas proposto pelo (TCU, 2020), o qual compreende mecanismos de estratégia, liderança e controle, aplicados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação das contratações públicas.

Dessa forma, a interpretação dos resultados foi estruturada a partir dos eixos Estratégia, Liderança e Controle. Por meio de Análise Temática, as questões avaliadas nos instrumentos de coleta foram organizadas em grandes agrupamentos, correlacionados a ferramentas e práticas inerentes a cada eixo.

Como exposto na seção metodológica, visando aprimorar o entendimento dos métodos, adotou-se a estrutura de categorização das práticas de governança das contratações adotada pelo TJDF (2022, p. 7) visando a definição dos agrupamentos temáticos das subdivisões internas de cada Eixo (Estratégia, Liderança e Controle).

Para fins de clareza, os resultados são apresentados com indicação do número da questão e da respectiva dimensão (instrumento de coleta). Quando da apresentação do RM, considerou-se apenas uma casa decimal após a vírgula.

4.2.1 Eixo Liderança

O TCU (2020a) destaca que a liderança se expressa pela capacidade da alta administração de inspirar comportamentos, alinhar objetivos e motivar os servidores públicos para o alcance dos resultados institucionais.

À luz desses conceitos, as questões avaliadas no eixo Liderança foram organizadas em dois grandes agrupamentos temáticos: “Estabelecer política de governança das contratações” e “Promover a integridade nas contratações”. Esses agrupamentos englobam aspectos como diretrizes, definição de papéis e responsabilidades, delegação de competências, existência de comitê de contratações e código de ética e conduta.

O quadro 12, a seguir, apresenta os resultados detalhados do eixo Liderança, com

GRUPO	Nº QUESTÃO	INSTRUMENTO (DIMENSÃO)	RANKING MÉDIO (RM)
ESTABELECEER POLÍTICA DE GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES			
Diretrizes	3	Processos e Estrutura	2,2
	19	Processos e Estrutura	1,8
	27	Processos e Estrutura	1,6
	19	Pessoas	1,7
	2	Controle	3
Papéis e responsabilidades	4	Processos e Estrutura	2,6
	5	Processos e Estrutura	2,2
	36	Processos e Estrutura	2,8
	44	Processos e Estrutura	2,4
	11	Pessoas	1,5
	13	Pessoas	1,5
	14	Pessoas	1,5
	15	Pessoas	1,7
	16	Pessoas	1,5
	17	Pessoas	1,7
	18	Pessoas	1,5
Delegação de competências	6	Processos e Estrutura	2,0
Comitê de contratações	8	Processos e Estrutura	2,4
PROMOVER A INTEGRIDADE DAS CONTRATAÇÕES			
Código de ética e conduta	3	Pessoas	2,5
	6	Pessoas	2,0

indicação do número da questão avaliada, a respectiva dimensão do instrumento de coleta e o RM.

Quadro 12: Eixo liderança da governança das contratações

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os resultados do eixo Liderança, com base na escala classificatória, evidencia um cenário de maturidade institucional assimétrica no que tange à governança das contratações públicas. Os RM oscilam entre 1,5 e 3,0, indicando desde situações de implementação incipiente até práticas percebidas como consolidadas.

No agrupamento “Estabelecer política de governança das contratações”, predomina a percepção de implementação parcial. A questão 3, “A organização define diretrizes para as contratações” (RM = 2,2), demonstra reconhecimento quanto à existência de orientações institucionais relacionadas à terceirização, compras compartilhadas, estoques e sustentabilidade.

Entretanto, a capacidade da organização de vincular essas diretrizes ao planejamento formal revela-se limitada. As questões 19 e 27, respectivamente, “O PLS abrange as diretrizes para a gestão estratégica das contratações” (RM = 1,8) e “O Plano de Contratações Anual é

elaborado a partir das diretrizes do PLS” ($RM = 1,6$), indicam que essas conexões se encontram em estágio incipiente, sugerindo que o planejamento estratégico não está plenamente integrado à lógica das contratações.

Esses resultados podem evidenciar a presença de assimetria informacional interna, tendo em vista a concentração de conhecimento técnico sobre diretrizes e práticas de planejamento a determinados núcleos institucionais, o que pode limitar o alinhamento organizacional e a padronização decisória, o que corrobora com os estudos de Slomski (2005) e Costa (2021).

Em contraste, a questão 2, “O órgão estabeleceu as diretrizes e a metodologia para implantar a gestão de riscos e o controle preventivo nas contratações”, alcançou $RM = 3,0$, o valor máximo da escala. Esse resultado posiciona a gestão de riscos como prática institucional percebida como consolidada, o que pode ser explicado pela influência de marcos legais recentes, como a Lei nº 14.133/2021, que reforçam a obrigatoriedade do mapeamento de riscos como eixo estruturante das contratações públicas.

À luz da Teoria da Agência, esse avanço pode ser interpretado como uma tentativa de mitigar os custos de agência por meio de instrumentos de controle preventivo, fortalecendo os mecanismos de monitoramento e estabelecendo barreiras formais ao comportamento oportunista do agente (Williamson, 1993).

No grupo “Papéis e responsabilidades”, observa-se uma dualidade. De um lado, os itens voltados à definição de atribuições funcionais apresentaram RM s entre 2,2 e 2,8, sinalizando percepções que variam de implementação parcial a consolidada. Com efeito, isso sugere que a organização estrutura formalmente suas áreas e delinea responsabilidades, especialmente no que se refere às competências das equipes de apoio às contratações, o que favorece a redução de ambiguidades funcionais e colabora para a clareza da cadeia de agência, como proposto por Slomski (2005).

Por outro lado, os dados indicam fragilidade na implementação de mecanismos relacionados à gestão por competências e à sucessão organizacional. As questões 11, 13, 14 e 16, que tratam respectivamente do modelo de competências, critérios de avaliação de desempenho, definição de perfis profissionais e procedimentos de substituição de colaboradores, apresentaram $RM = 1,5$, posicionando-se na faixa de implementação incipiente.

O exposto no parágrafo anterior sugere a inexistência de um modelo estruturado de desenvolvimento institucional, o que pode aumentar a vulnerabilidade da instituição à seleção

adversa, como exposto por Macho-Stadler; Pérez-Castrillo (2009), em especial quando as funções-chave são ocupadas sem critérios objetivos.

A repetição desses índices revela indícios de inexistência ou inoperância de um modelo sistêmico voltado ao desenvolvimento e à retenção de talentos. Essa lacuna pode representar risco estratégico à continuidade e à qualidade das contratações públicas, ao fragilizar a memória organizacional e dificultar a consolidação de práticas institucionais duradouras.

Ademais, a incipiência de critérios de desempenho e mecanismos de substituição qualificada pode comprometer a continuidade das ações institucionais e cumular custos residuais, iminentes à baixa eficiência da gestão de pessoas, como previsto por Jensen e Meckling (1976). Além disso, esse contexto favorece o aparecimento de comportamentos oportunistas, uma vez que o monitoramento organizacional se torna frágil, elevando o risco moral no exercício de funções técnicas e decisórias como assinalado por Costa (2021).

Quanto aos grupos “Delegação de competências” (RM = 2,0) e “Comitê das contratações” (RM = 2,4), os resultados situam-se em um cenário intermediário. A delegação é percebida como parcialmente implementada, o que pode indicar a existência de normativos ou práticas em andamento, mas com baixa disseminação ou efetividade. O apoio da alta administração, por meio de instâncias colegiadas, é percebido no limiar da consolidação, o que sugere a existência de uma estrutura formal de governança, ainda que com espaço para fortalecimento prático e aprimoramento da representatividade setorial.

Nesse sentido, a delegação quando não acompanhada de responsabilização e controle tende a intensificar os conflitos de agência, em especial, quando há fragmentação da autoridade e ausência de incentivos alinhados. O apoio da alta administração, por meio de instâncias colegiadas, pode ser entendido como um modelo de governança em fase de amadurecimento, no qual compartilha-se as decisões, mas sem institucionalizar plenamente os mecanismos que assegurem o monitoramento efetivo.

No que concerne ao agrupamento “Promover a integridade nas contratações”, observa-se um desempenho misto. A questão 3 “Código de ética e conduta” (RM=2,5) atinge o nível de implementação consolidada, revelando que a organização dispõe de normativos formais aplicáveis às contratações. Contudo, a efetividade na disseminação e capacitação sobre essas diretrizes é percebida como limitada (RM=2,0), questão 6, indicando implementação parcial.

A diferença entre a existência formal e a capacitação para a integridade institucional pode apontar para um desequilíbrio entre os mecanismos de controle normativo e comportamental, favorecendo a manutenção de assimetrias informacionais que dificultam a

supervisão e ampliam o risco de comportamentos oportunistas. Para Jensen e Meckling (1976), esse tipo de falha de governança tende a aumentar os custos de agência e reduzir a efetividade da relação entre principal e agente.

Por fim, os resultados do eixo Liderança demonstram uma governança fragmentada, com avanços pontuais em temas de alta visibilidade normativa, como gestão de riscos e código de ética, e gargalos estruturais em áreas críticas como planejamento estratégico e gestão por competências. A concentração de baixos RMs em itens voltados à sucessão e à qualificação de equipes representa um alerta institucional à luz da Teoria da Agência, na medida em que indica a presença de problemas sistêmicos de seleção adversa e risco moral, reforçando a necessidade de investimentos em estruturas de incentivo, capacitação, controle e responsabilização (Machostadler; Pérez-Castrillo, 2009; Williamson, 1993).

4.2.2 Eixo Estratégia

O TCU (2020a) complementa que a estratégia está associada à definição de objetivos de longo prazo e à geração de valor público, considerando, adicionalmente, fatores como riscos e as necessidades das partes interessadas.

O quadro 13 ilustra os resultados obtidos no eixo Estratégia, o mais abrangente entre os três eixos analisados, englobando práticas relativas ao Plano de Logística Sustentável (PLS), Plano de Contratações Anual (PCA), Objetivos, Indicadores e Metas, Gestão por Competências, Estrutura, Pessoas, Tecnologia, Planejamento, Seleção de Fornecedores, Gestão Contratual, Pesquisa de Preços, Penalidades, Plano de Tratamento de Riscos e Avaliação de Controles Internos.

Quadro 13: Eixo estratégia da governança das contratações

GRUPO	Nº QUESTÃO	INSTRUMENTO (DIMENSÃO)	RANKING MÉDIO (RM)
PROMOVER A GESTÃO ESTRATÉGICA NAS CONTRATAÇÕES			
Plano de Logística Sustentável	25	Processos e Estrutura	2,4
	18	Processos e Estrutura	1,4
	20	Processos e Estrutura	2,0
	21	Processos e Estrutura	1,7
	22	Processos e Estrutura	1,6
	23	Processos e Estrutura	1,8
	24	Processos e Estrutura	2,4
Plano de Contratações Anual	26	Processos e Estrutura	2,6
	29	Processos e Estrutura	2,6
	32	Processos e Estrutura	1,4
	30	Processos e Estrutura	2,8
	31	Processos e Estrutura	2,7

GRUPO	Nº QUESTÃO	INSTRUMENTO (DIMENSÃO)	RANKING MÉDIO (RM)
MONITORAR O DESEMPENHO DA GESTÃO DAS CONTRATAÇÕES			
Objetivos, Indicadores e Metas	9	Processos e Estrutura	2,2
	10	Processos e Estrutura	1,8
	12	Processos e Estrutura	2,2
	13	Processos e Estrutura	2,0
DESENVOLVER A CAPACIDADE DA GESTÃO DAS CONTRATAÇÕES			
Gestão por Competências	20	Pessoas	1,5
	38	Processos e Estrutura	2,6
	21	Pessoas	1,5
	22	Pessoas	1,5
	24	Pessoas	1,7
	12	Pessoas	1,5
	23	Pessoas	1,2
	25	Pessoas	2,5
Estrutura	15	Processos e Estrutura	1,8
	35	Processos e Estrutura	2,8
	39	Processos e Estrutura	2,6
	45	Processos e Estrutura	2,3
Pessoas	34	Processos e Estrutura	2,3
	4	Pessoas	3,0
	5	Pessoas	2,0
	7	Pessoas	3,0
	8	Pessoas	1,2
	14	Controle	2,5
	13	Controle	2,5
	9	Pessoas	2,0
Tecnológica	16	Processos e Estrutura	2,2
	17	Processos e Estrutura	2,0
	48	Processos e Estrutura	1,6
	51	Processos e Estrutura	1,8
REGULAMENTAR PROCESSOS DE TRABALHO			
Planejamento	28	Processos e Estrutura	2,4
	33	Processos e Estrutura	2,6
	6	Controle	2,2
Seleção do Fornecedor	37	Processos e Estrutura	2,6
	46	Processos e Estrutura	2,2
	10	Pessoas	2,2
	6	Controle	2,0
	13	Prestação de Contas	2,5
Gestão Contratual	41	Processos e Estrutura	2,6
	43	Processos e Estrutura	2,5
	6	Controle	2,2
	49	Processos e Estrutura	1,6
	50	Processos e Estrutura	1,6
	52	Processos e Estrutura	1,8
	53	Processos e Estrutura	1,8
Pesquisa de Preços	12	Prestação de Contas	1,7
Penalidades	47	Processos e Estrutura	2,2
GERIR RISCOS NAS CONTRATAÇÕES			
Macroprocesso – Plano de Tratamento de Riscos	3	Controle	2,5
	4	Controle	2,7
	5	Controle	3,0
	9	Controle	2,2
	10	Controle	2,0

GRUPO	Nº QUESTÃO	INSTRUMENTO (DIMENSÃO)	RANKING MÉDIO (RM)
Avaliação de Controles Internos	2	Controle	2,0
	12	Controle	2,5
	10	Prestação de Contas	2,0
	7	Processos e Estrutura	2,8
	42	Processos e Estrutura	2,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Assim como no eixo Liderança, o eixo Estratégia revela um panorama de maturidade institucional marcado por resultados oscilantes, com avanços em determinadas práticas e deficiências em outras, especialmente nas áreas de capacitação, sustentabilidade e avaliação de desempenho.

No agrupamento “Promover a gestão estratégica nas contratações”, observa-se uma distinção entre os itens relacionados à sustentabilidade e aqueles voltados ao planejamento das contratações. As questões 25 e 24, respectivamente “A organização publica os critérios e as práticas de sustentabilidade adotados” e “A organização explicita nos autos os aspectos de sustentabilidade” (ambas com RM = 2,4), posicionam-se na faixa de implementação consolidada, sinalizando algum grau de institucionalização dessas práticas no ciclo contratual.

Entretanto, as demais questões relacionadas ao Plano de Logística Sustentável (PLS) apresentam percepções predominantemente incipientes ou parciais. A questão 18, que trata da elaboração, implementação e publicação do PLS, obteve RM = 1,4, indicando estágio inicial de implementação. Esse resultado reforça a percepção de que, embora exista um arcabouço normativo, sua aplicação prática carece de efetividade. Os itens referentes à inclusão de ações específicas (RM = 1,6, questão 22), ao monitoramento de metas (RM = 2,0, questão 20) e à metodologia de aferição de custos indiretos (RM = 1,7, questão 21) reforçam a internalização frágil da lógica de sustentabilidade nos processos de contratação.

A partir disso, na instituição, pode existir certo descompasso entre normas e práticas que, de acordo com a Teoria da Agência, é consequência de assimetria informacional entre as diferentes estruturas da organização, de acordo com Slomski (2005).

Em contraste, os itens relacionados ao Plano de Contratações Anual (PCA) obtiveram desempenho superior, com RMs entre 2,6 e 2,8, classificando-se como consolidados. A aprovação formal pelo dirigente máximo (RM = 2,6, questão 26), a participação de setores relevantes na elaboração do PLS (RM = 2,8, questão 30) e o alinhamento com o processo orçamentário (RM = 2,6, questão 29) evidenciam um planejamento amadurecido e integrado às práticas institucionais. A exceção é a divulgação do PCA no sítio eletrônico (RM = 1,4, questão 32), indicando a necessidade de aprimoramento dos mecanismos de transparência.

No agrupamento “Monitorar o desempenho da gestão das contratações”, os resultados apresentam um cenário predominantemente parcial. As questões 9 e 12, que avaliam o estabelecimento de objetivos, indicadores e metas (RM = 2,2) e o acompanhamento da execução dos planos (RM = 2,2), apontam para práticas em curso, ainda não plenamente consolidadas. A divulgação das metas e indicadores (RM = 1,8, questão 10) representa um gargalo na promoção da transparência e no engajamento institucional com a mensuração de resultados.

No agrupamento “Monitorar o desempenho da gestão das contratações”, os resultados revelam um cenário predominantemente parcial. As questões 9 e 12, que avaliam o estabelecimento de objetivos, indicadores e metas (RM = 2,2) e o acompanhamento da execução dos planos (RM = 2,2), apontam para práticas em curso, ainda não plenamente consolidadas. A divulgação das metas e indicadores (RM = 1,8, questão 10) representa um gargalo na promoção da transparência e no engajamento institucional com a mensuração de resultados.

No grupo “Desenvolver a capacidade da gestão das contratações”, os dados refletem desempenho insatisfatório. A maioria das questões situa-se na faixa de implementação incipiente, com destaque para a ausência de política de capacitação (RM = 1,5, questão 20), definição de perfis profissionais (RM = 1,5, questão 22) e capacitação prévia dos responsáveis pelas funções-chave (RM = 1,5, questão 21). O item com o menor desempenho do agrupamento, e de todo o eixo, refere-se à política de rotatividade na ocupação de funções na área de contratações (RM = 1,2, questão 23), o que indica inexistência ou inefetividade dessa prática.

Esse conjunto de resultados evidencia riscos relacionados tanto à seleção adversa quanto ao risco moral, como apregoados por Macho-Stadler; Pérez-Castrillo (2009), dado que os agentes, eventualmente ou não, podem assumir funções sem que os perfis técnicos e experiência estejam adequadamente alinhados às demandas institucionais. Em sentido oposto, a ocupação de cargos de confiança por servidores do quadro (RM = 2,5, questão 25) sugere valorização do conhecimento institucional acumulado.

No grupo “Estrutura”, os resultados revelam contraste entre carência de dimensionamento de pessoal e avanço na padronização de documentos. A definição do quantitativo necessário de servidores (RM = 1,8, questão 15) aponta para fragilidade de planejamento organizacional. Em contrapartida, a padronização de peças técnicas, como estudos técnicos preliminares, termos de referência e minutas contratuais (RM = 2,8, questão 35), bem como a formalização de modelos utilizados em procedimentos administrativos (RM

= 2,6, questão 39), denotam práticas consolidadas. A rotina de pagamentos (RM = 2,3, questão 45) carece de uniformidade plena.

As informações acima podem ser um indicativo de risco moral, haja vista que, em virtude de deficiências no planejamento de pessoal, os agentes atuem com excessiva autonomia e/ou pouca supervisão corroborando com Eisenhardt (1989).

No grupo “Pessoas”, observa-se percepções que indicam contraste entre marcos normativos consolidados e fragilidades operacionais. As normas que vedam relações indevidas com fornecedores e exigem o registro de conflitos de interesse (ambas com RM = 3,0, questões 7 e 4) são percebidas como plenamente implementadas. Contudo, a identificação de vínculos entre agentes públicos e fornecedores (RM = 1,2, questão 8) sugere falhas na aplicação prática de salvaguardas. A capacitação em gestão de riscos no planejamento obteve RMs satisfatórios (RM = 2,5, questões 13 e 14), enquanto a verificação de impedimentos legais na nomeação de servidores (RM = 2,0, questão 11) permanece como prática parcialmente consolidada.

O grupo “Tecnológica” apresenta cenário de implementação intermediária. O uso de tecnologias digitais (RM = 2,2, questão 16) e ferramentas eletrônicas seguras (RM = 2,0, questão 17) apresenta possíveis esforços de digitalização em consolidação. A baixa adoção de métricas para mensuração de resultados (RM = 1,6, questão 48) e a vinculação da remuneração em contratos de TI (RM = 1,8, questão 51) indicam uso estratégico limitado das tecnologias para a gestão por desempenho, o qual pode ser classificado como mecanismo para alinhar interesses e reduzir conflitos de agência, nos moldes estabelecidos por Jensen e Meckling (1976).

No agrupamento “Planejamento”, os dados indicam, de acordo com a métrica classificatória, desempenho robusto. O alinhamento entre o plano de contratações e a estratégia institucional (RM = 2,4, questão 28), a padronização de procedimentos (RM = 2,6, questão 36) e a gestão de riscos na etapa de planejamento (RM = 2,2, questão 6) sugerem que a organização possui diretrizes estruturadas, embora ainda dependentes de avanços no monitoramento.

O grupo “Seleção do fornecedor” segue padrão semelhante, com padronização de procedimentos (RM = 2,6, questão 37) e gestão de riscos (RM = 2,0, questão 6) indicativas de institucionalização parcial. A proporcionalidade das exigências com foco em Micro e Pequenos Empresários (RM = 2,5, questão 13) reflete esforço de inclusão. A ausência de mecanismos mais robustos para controle da integridade dos fornecedores (RM = 2,2, questão 10) representa um ponto de atenção.

Na “Gestão Contratual”, observam-se práticas consistentes quanto à fiscalização e padronização (RM = 2,6, questão 41; RM = 2,2, questão 43). No entanto, os instrumentos de avaliação de desempenho contratual (questões 49, 50, 52 e 53) permanecem com RMs entre 1,6 e 1,8, revelando lacunas na mensuração de resultados e vinculação à remuneração, o que pode comprometer a qualidade dos serviços contratados. As diferenças apresentadas entre a fiscalização e a avaliação podem comprometer a efetividade do controle posterior e acentuar o risco de comportamentos oportunistas, descolados do interesse do principal, como defendido por Jensen e Meckling (1976) e Costa (2021).

O item sobre “Pesquisa de Preços”, voltado à realização de audiências e consultas públicas (RM = 1,7), encontra-se parcialmente implementado, o que pode limitar a eficiência de soluções técnicas mais complexas. Em “Penalidades” (RM = 2,2), os resultados apontam que, embora existam regras sancionatórias, sua aplicação não é percebida como sistemática ou plenamente eficaz.

No agrupamento “Gerir riscos nas contratações”, os resultados são positivos. A identificação, análise e avaliação de riscos (RM = 2,5, questão 3), o tratamento e a designação de responsáveis (RM = 2,7 e 3,0, questões 4 e 5) demonstram avanço nas práticas de controle. A capacitação de gestores (RM = 2,2, questão 9) e o acesso tempestivo às informações (RM = 2,0, questão 10) carecem de consolidação plena. A gestão de riscos nas contratações individuais apresenta variação, com melhores resultados em serviços contínuos (RM = 2,5, questão 12) em comparação aos contratos em geral (RM = 2,0, questão 2).

A publicação do mapa de riscos (RM = 2,0, questão 10) não é percebida como plenamente institucionalizada. Por fim, os itens relativos à avaliação de controles internos evidenciam boas práticas: a segregação de funções (RM = 2,8, questão 7) aproxima-se da consolidação, enquanto a análise de sobrecarga de gestores e fiscais (RM = 2,0, questão 42) sugere a existência de controles em processo de aprimoramento.

4.2.3 Eixo Controle

O TCU (2020a) destaca que os padrões devem estar diretamente vinculados às diretrizes, objetivos e metas institucionais, observando os princípios da legalidade, eficiência, eficácia e economicidade.

A pulverização das questões relacionadas ao controle enquanto dimensão do instrumento de coleta, demonstra a sua verticalidade nos três eixos. Nesse norte, o quadro 14

apresenta os resultados do eixo Controle, composto pelo grupo “Transparência”, além de destacar o número da questão avaliada no instrumento de coleta e o respectivo RM.

Quadro 14: Eixo Controle da governança das contratações

GRUPO	QUESTÃO	QUESTIONÁRIO	RANKING MÉDIO (RM)
Transparência	2	Prestação de Contas	2,2
	4	Prestação de Contas	2,2
	5	Prestação de Contas	2,7
	6	Prestação de Contas	1,7
	7	Prestação de Contas	2,2
	8	Prestação de Contas	2,2
	9	Prestação de Contas	1
	11	Prestação de Contas	2,0
	3	Prestação de Contas	2,2

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Assim como nos eixos anteriores, o eixo Controle, de igual modo, apresenta um cenário de maturidade institucional com assimetrias, particularmente no agrupamento "Transparência", em que predominam percepções de implementação parcial.

Os resultados obtidos neste agrupamento oscilam entre 1,0 e 2,7, revelando heterogeneidade nas práticas avaliadas. Apenas um item ultrapassou a marca de 2,5: a publicação dos editais de licitação na internet (RM=2,7), sinalizando prática consolidada e aderente aos marcos legais vigentes, especialmente à Lei nº 14.133/2021, que exige publicidade dos atos preparatórios da contratação.

Fragilidades na transparência podem ser compreendidas como reflexos de assimetria de informações entre o agente, no caso o gestor público, e o principal, a sociedade, dificultando o monitoramento das ações e potencializando riscos de comportamentos oportunistas.

Os demais itens analisados indicam implementação parcial. Documentos estruturantes do processo licitatório, como o documento de formalização da demanda (RM=2,2), o Termo de Referência ou Projeto Básico (RM=2,2), os Estudos Técnicos Preliminares (RM=2,2) e a ata de julgamento (RM=2,2), demonstram que sua publicação pode ter sido incorporada à rotina institucional, mas ainda não se realiza de forma sistemática ou abrangente em todos os processos.

Na fase de execução contratual, observa-se padrão semelhante. A publicação do inteiro teor dos contratos, termos aditivos, notas de empenho e prorrogações foi avaliada com RM=2,2 (questão 8), o que sugere avanços na publicização desses instrumentos, embora distantes de um estágio plenamente consolidado. A justificativa para prorrogação contratual (RM=2,0, questão 11) reforça essa percepção de práticas parcialmente implementadas.

Duas questões concentram os menores índices de percepção. A publicação das manifestações das partes interessadas e respectivas respostas (RM=1,7) e a publicação dos termos de recebimento provisório e definitivo (RM=1,0) evidenciam fragilidade na transparência dos atos de encerramento contratual. Esse último, inclusive, representa o menor RM de todo o agrupamento, sugerindo uma lacuna crítica na divulgação dos atos finais do ciclo contratual, o que pode comprometer o controle social e a rastreabilidade das entregas.

Esse conjunto de resultados aponta para a necessidade de institucionalização de práticas que garantam a transparência ativa de todos os documentos e fases do processo de contratação, como forma de fortalecer os mecanismos de controle externo e interno e assegurar maior *accountability* na gestão pública.

4.3 Fluxo Processual Aplicado às Contratações Públicas

Ulteriormente à exposição dos resultados correlatos à identificação de boas práticas de governança das contratações e a percepção quanto a essas práticas no contexto do órgão objeto da pesquisa, passa-se, então, aos resultados do mapeamento do fluxo processual aplicado às contratações públicas.

Como detalhado na seção metodológica, o processo iniciou-se com a obtenção de autorização institucional para a realização da pesquisa. Posteriormente, passou-se à identificação e seleção dos processos de contratação, tomando-se por base os registros disponíveis no Portal Transparência do Estado de Rondônia. Para o exercício de 2024, em consulta ao Portal Transparência, identificaram-se 70 (setenta) processos de contratação de bens e serviços, os quais compuseram o universo inicial de análise.

Visando garantir a representatividade dos diferentes tipos de contratações realizadas, aplicou-se a técnica de amostragem estratificada proporcional. Esse procedimento assegurou a proporcionalidade entre os estratos previamente definidos: contratações ordinárias, contratações por dispensa e contratações por inexigibilidade.

Paralelamente, com base na metodologia de análise temática (Braun e Clarke, 2006), procedeu-se à categorização dos objetos das contratações em seis grupos: (i) aquisição de materiais e insumos; (ii) capacitação e desenvolvimento; (iii) eventos e locações; (iv) serviços de tecnologia e sistemas; (v) serviços especializados; e (vi) serviços gerais e operacionais.

O quadro 16 apresenta o detalhamento da distribuição das modalidades de contratação, categorias de objeto, quantidade de processos e valores contratados.

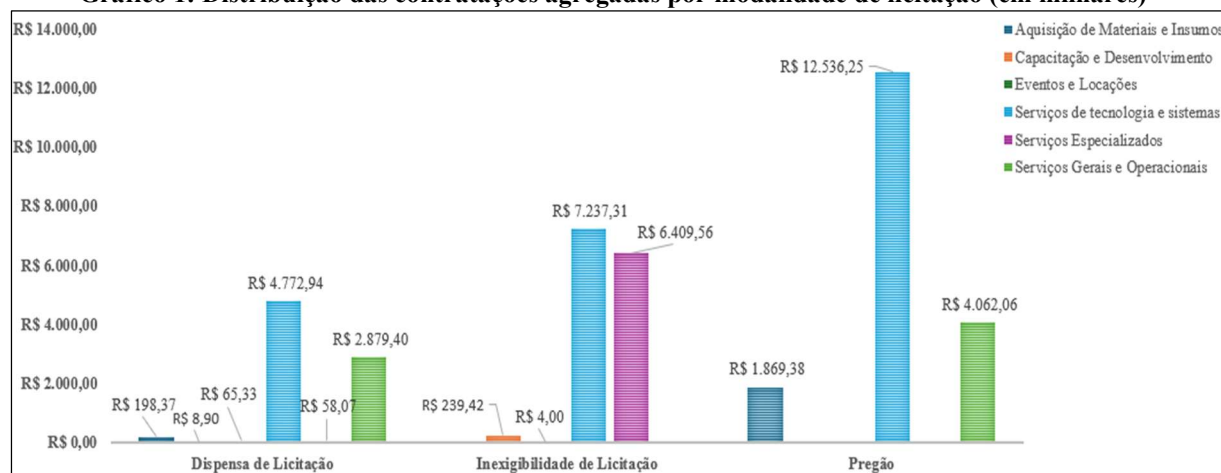
Quadro 15: Dados gerais do universo processual de contratações no exercício financeiro de 2024

MODALIDADE	QUANTIDADE DE PROCESSOS	OBJETO	VALOR (R\$)
Dispensa de Licitação	15	Aquisição de materiais e insumos	198.370,28
	1	Capacitação e desenvolvimento	8.900,00
	7	Eventos e locações	65.325,50
	8	Serviços de tecnologia e sistemas	4.772.943,33
	2	Serviços especializados	58.068,71
	8	Serviços gerais e operacionais	2.879.402,88
Total Modalidade	41	-	7.983.010,70
Inexigibilidade	17	Capacitação e desenvolvimento	239.424,50
	1	Eventos e locações	4.000,00
	3	Serviços de tecnologia e sistemas	7.237.308,26
	1	Serviços especializados	6.409.559,70
Total Modalidade	22	-	13.890.292,46
Pregão	1	Aquisição de materiais e insumos	1.869.382,50
	2	Serviços de tecnologia e sistemas	12.536.254,34
	4	Serviços gerais e operacionais	4.062.057,86
Total Modalidade	7	-	18.467.694,70
Total Geral	70	6	40.340.997,86

Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Dados extraídos do Portal Transparência do Estado de Rondônia <<https://transparencia.ro.gov.br/licitacoes>>.

A partir dos dados do quadro 16, elaborou-se o gráfico 1, a seguir, visando demonstrar a concentração de recursos por modalidade de licitação e por categoria de objeto.

Gráfico 1: Distribuição das contratações agregadas por modalidade de licitação (em milhares)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Dados extraídos do Portal Transparência do Estado de Rondônia <<https://transparencia.ro.gov.br/licitacoes>>.

A análise dos dados representados no gráfico 1 revela a distribuição dos valores pagos ou a pagar em contratações públicas, consoante a modalidade de licitação adotada, segmentada por categorias de objetos. Observa-se que o Pregão concentrou o maior volume de recursos, com destaque expressivo para serviços de tecnologia e sistemas (iv), que totalizaram R\$ 12.536.254,34.

Essa predominância reflete a característica do Pregão de ser amplamente utilizado para a aquisição de bens e serviços comuns, definidos por especificações padronizadas que possibilitam ampla competitividade e ganhos de economicidade para a Administração (Fernandes, 2013).

A segunda forma de contratação com maior volume financeiro é a contratação direta por inexigibilidade de licitação, destacando-se os objetos serviços de tecnologia e sistemas (iv) (R\$ 7.237.308,26) e serviços especializados (v) (R\$ 6.409.559,70). A concentração de valores nessa forma de contratação direta sugere a seleção de fornecedores exclusivos ou de profissionais de notório saber, situações em que a legislação admite a inexigibilidade de licitação pela inviabilidade jurídica de competição o que corrobora com as disposições da Lei nº 14.133/2021.

Observa-se, ainda, que capacitação e desenvolvimento (ii) foram, em grande parte, contratados mediante inexigibilidade, no valor de R\$ 239.424,50. Essa prática se justifica pela natureza dos serviços, classificados como técnicos especializados de predominância intelectual.

Nos termos do art. 74, inciso III, da Lei nº 14.133/2021, a contratação direta é permitida quando comprovada a inviabilidade de competição, especialmente em atividades de formação e aperfeiçoamento que exijam conteúdos customizados, metodologias específicas ou a atuação de profissionais de notória especialização.

No que tange à dispensa de licitação, embora tenha registrado o maior número de procedimentos (41), apresentou o menor volume financeiro entre as formas de contratação analisadas, com destaque para serviços de tecnologia e sistemas (iv) (R\$ 4.772.943,33) e serviços gerais e operacionais (vi) (R\$ 2.853.447,88).

A dispensa de licitação, prevista na Lei nº 14.133/2021, é empregada em situações específicas, como contratações de pequeno valor ou em casos emergenciais, o que justifica sua menor expressão financeira.

Adicionalmente, objetos como eventos e locações (iii) (R\$ 58.068,71) e capacitação e desenvolvimento (ii) (R\$ 8.900,00), de igual modo, foram atendidos por essa forma de contratação direta, evidenciando contratações pontuais ou de baixa complexidade operacional.

A partir desse panorama, observa-se um padrão administrativo na escolha dos procedimentos de contratação, que se alinha à natureza do objeto a ser adquirido, como dispõe as diretrizes estabelecidas pela Constituição Federal de 1988 (art. 37, XXI) e pela Lei nº 14.133/2021.

Conduziu-se o mapeamento utilizando a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), operacionalizada por meio do *software* Bizagi Modeler, versão 4.4.0.010. A escolha dessa notação fundamenta-se nas diretrizes do *Business Process Management* (CBOK, 2013), que a reconhece como um padrão internacional para modelagem de processos de negócios, oferecendo uma linguagem gráfica padronizada, de fácil compreensão para diferentes públicos organizacionais.

A modelagem de processos é uma etapa fundamental na gestão por processos, pois permite a identificação de gargalos, redundâncias e oportunidades de melhoria. O autor ressalta que o mapeamento detalhado dos fluxos institucionais é essencial para o redesenho organizacional, a otimização de recursos e o fortalecimento dos mecanismos de governança.

Nesse sentido, o quadro 17 apresenta os símbolos utilizados na modelagem processual.

Quadro 16: Símbolos do Bizagi Modeler versão 4.4.0.010 utilizados no mapeamento

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica o início do processo, é a primeira ação no fluxo processual.
	Indica uma atividade que será realizada no processo. Quando este elemento aparece, sempre tem um texto nele para definir uma ação a ser realizada.
	Indica o sentido do fluxo processual.
	Símbolo de decisão, o fluxo segue caminhos distintos a depender da questão realizada.
	Indica o término do processo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O primeiro símbolo, conhecido como evento de início, indica o ponto de partida do processo e representa a primeira ação a ser executada. Em seguida, encontra-se o símbolo que representa uma atividade a ser realizada. Este elemento, sempre acompanhado de um texto explicativo, define a tarefa ou ação a ser cumprida em determinado estágio do processo.

Outro elemento fundamental é o fluxo de sequência, responsável por indicar o sentido do percurso processual, conectando as atividades e eventos ao longo do fluxo. O símbolo de decisão desempenha papel importante ao indicar pontos em que o processo segue caminhos distintos, dependendo da questão ou da condição apresentada. Por fim, o evento de término

sinaliza o encerramento do processo, indicando que todas as atividades e decisões foram concluídas.

Nos termos da nova Lei, a instrução do processo licitatório deve ter início no planejamento anual das contratações previstas para o exercício financeiro, em conformidade com as leis orçamentárias e com o planejamento estratégico institucional (art. 11, § 1º).

No decorrer da análise dos autos, verificou-se que os processos de contratação se iniciam com a emissão do Documento de Formalização da Demanda (DFD)⁶ - art. 18, inciso II, da IN SEGES/ME nº 5/2017, o qual, após sua elaboração, é submetido à aprovação do chefe imediato.

Em caso de aprovação, o processo segue para a apreciação do ordenador de despesas (titular da pasta ou quem o substitua). Contudo, caso haja recusa por parte de qualquer uma dessas instâncias, a demanda retorna ao setor de origem, em observância ao princípio da eficiência administrativa (art. 5º, inciso III).

Consoante os dados obtidos, é possível realizar contratações por meio de duas unidades gestoras (UG) distintas. A primeira, UG nº 14.012, refere-se ao Fundo de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento da Administração Tributária (FUNDAT)⁷; e a segunda, UG nº 14.001, destina-se à manutenção das despesas ordinárias do órgão.

Tendo em vista os objetivos institucionais do FUNDAT, é vedada a execução de despesas com pessoal, encargos sociais, diárias e passagens, bem como a superação do limite de trinta por cento da receita bruta com despesas correntes.

Essas restrições reforçam o caráter estratégico do fundo, voltado prioritariamente para investimentos nas áreas de arrecadação, tributação e fiscalização dos tributos de competência do Estado de Rondônia. Esse arranjo financeiro demonstra uma preocupação em assegurar a perenidade da capacidade arrecadatória do ente estadual, afastando o fundo das despesas de caráter meramente rotineiro e garantindo sua destinação finalística.

Há distinções iniciais nos fluxos de compras públicas, a depender da unidade gestora responsável pela despesa. Em etapa anterior à instrução formal do processo, os autos são encaminhados ao setor de compras para análise da necessidade de elaboração do Estudo

⁶ É o documento inicial do processo de aquisição de produtos ou serviços para suprir as necessidades do órgão (Justen Filho, 2023).

⁷ Fundo instituído pela Lei Complementar nº 855, de 23 de dezembro de 2015, cuja finalidade é financiar ações voltadas à modernização tecnológica, ao reaparelhamento e ao fortalecimento da capacidade normativa, gerencial e operacional da administração tributária estadual.

Técnico Preliminar (ETP)⁸ (art. 18, inciso II, e art. 6º, inciso IX), documento que constitui a primeira etapa do planejamento de uma contratação, como preconiza a Lei nº 14.133/2021.

O ETP, além de ser um requisito formal, é um instrumento de racionalização de gastos e de mitigação de riscos, permitindo que as aquisições públicas sejam precedidas de avaliação crítica quanto à real necessidade e à melhor solução disponível no mercado.

Após a análise quanto à necessidade de ETP, o processo poderá seguir dois caminhos: ser encaminhado ao FUNDAT, caso o objeto se relacione com suas finalidades, ou seguir o rito ordinário, com eventual elaboração da matriz de riscos, como dispõe art. 22, § 3º da Lei 14.133/2021.

Na sequência, realiza-se o levantamento de eventos que possam impactar os objetivos institucionais, o que poderá ensejar a abertura de subprocesso para a elaboração do Termo de Referência (art. 6º, inciso XXIII)⁹ e a realização da pesquisa de mercado (art. 18, inciso III).

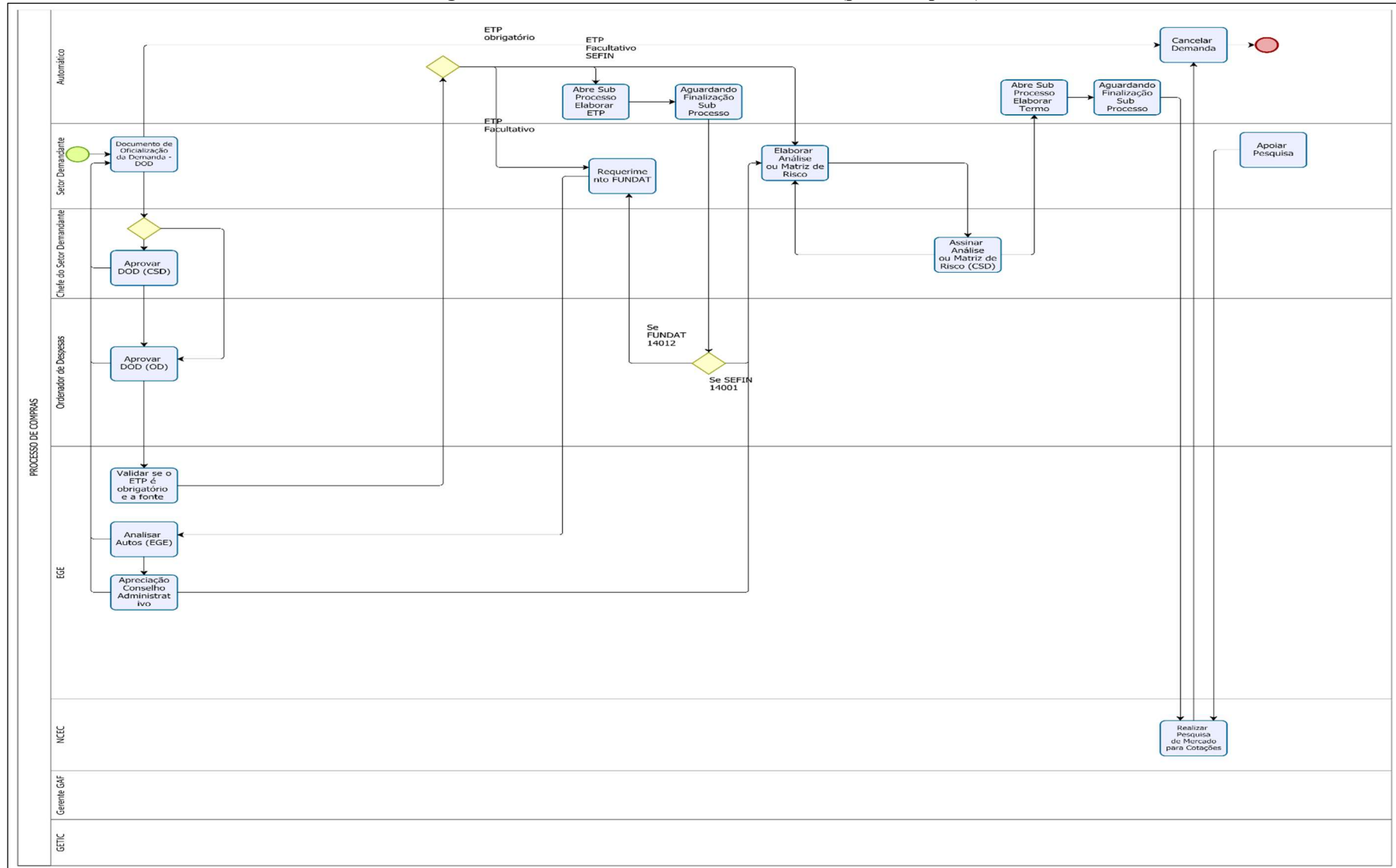
O Termo de Referência, nesse contexto, configura-se como peça essencial, pois consolida os elementos técnicos, orçamentários e jurídicos necessários à contratação, permitindo a aferição da vantajosidade da proposta futura.

A figura 15 sintetiza o fluxo processual descrito, o qual tem início na solicitação do setor de origem e abrange, de forma resumida, as etapas de autorização pelo gestor da pasta, definição da unidade gestora responsável pela despesa, instrução processual e levantamento de preços para fins de cotação.

⁸ Documento constitutivo da primeira etapa do planejamento de uma contratação que caracteriza o interesse público envolvido e a sua melhor solução e dar base ao Anteprojeto, Termo de Referência ou Projeto Básico caso se conclua pela viabilidade da contratação (Justen Filho, 2023).

⁹ Trata-se de documento obrigatório elaborado a partir dos estudos técnicos preliminares, devendo conter os elementos necessários e suficientes para caracterizar o objeto da licitação (Brasil, 2021a).

Figura 16: Fluxo do Processos de contratações (primeira parte)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Dados extraídos da pesquisa. Fluxo elaborado com o Software Bizagi Modeler, versão 4.4.0.010.

Legenda: ● Início do processo; ◆ decisão; □ atividade a ser realizada; ● término do processo.

Observa-se que, apesar da existência de etapas formais de autorização e análise prévia da demanda, o fluxo mapeado carece de conexão expressa com os instrumentos de planejamento. Essa lacuna revela uma oportunidade de integração entre as fases iniciais do processo de contratação e o ciclo orçamentário-institucional. Esse desalinhamento reforça os achados do segundo objetivo específico da pesquisa, os quais apontaram para uma maturidade intermediária no eixo Estratégia.

Prosseguindo com o fluxo processual anteriormente descrito, observa-se, a partir do mapeamento estampado na figura 16, que após a formalização da demanda pelo setor de origem, com a aprovação pelas instâncias superiores, o processo é encaminhado à unidade responsável pela gestão de compras.

Em consonância com o art. 18, inciso I, da Lei nº 14.133/2021, inicia-se, então, a análise da necessidade de contratação, momento em que se verifica se o objeto pleiteado será executado mediante adesão à ata de registro de preços (carona), inexigibilidade, dispensa ou procedimento licitatório comum.

Caso a opção recaia sobre a adesão a atas de registro de preços, é exigida a análise da vantajosidade (art. 86, §1º, da Lei nº 14.133/2021), a qual é conduzida mediante avaliação de propostas e condições atualizadas de mercado. Quando verificada a viabilidade da adesão, a unidade elabora o ETP que visa comprovar a necessidade da contratação e definir requisitos mínimos para o objeto pretendido.

Nos casos de inexigibilidade (art. 74, inciso I, da Lei nº 14.133/2021) ou dispensa de licitação (art. 75, da Lei nº 14.133/2021), o processo segue para a elaboração da justificativa pertinente, acompanhada da análise jurídica obrigatória.

Na hipótese de deflagração de licitação, o fluxo processual avança para a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico, instrumentos previstos no art. 6º, inciso XXIII, da Lei nº 14.133/2021 como documentos técnicos essenciais para a descrição do objeto e definição do valor estimado da contratação.

Cumpre destacar que, na sequência é obrigatória a realização de pesquisa de preços, que subsidia a estimativa do valor da contratação e embasa a definição da modalidade licitatória aplicável.

Concomitantemente, observa-se que o fluxo estabelece momentos de checagem e autorização por parte das chefias e instâncias superiores, em conformidade com o princípio da segregação de funções (art. 11, inciso VI, da Lei nº 14.133/2021), elemento essencial para a prevenção de conflitos de interesse e fortalecimento do controle interno.

A partir desta etapa, percebe-se uma predominância de ações voltadas ao atendimento dos requisitos formais previstos na NLLCA. No entanto, a análise crítica do fluxo revela a ausência de etapas estruturadas de gestão de riscos, salvo em casos de contratações por adesão a atas de registro de preços, na qual há previsão de análise de vantajosidade.

Essa observação está em sintonia com os resultados do eixo Controle, que evidenciaram fragilidades na integração de instrumentos de mitigação de riscos em todas as modalidades de contratação. Essa situação indica a necessidade de regulamentação interna que consolide práticas de análise de riscos em todo o ciclo contratual.

Após a validação dos documentos instrutórios, o processo é remetido à Assessoria Jurídica, que elabora o parecer técnico-jurídico obrigatório, em conformidade com o (art. 53, caput, da NLLCA), atestando a legalidade dos atos preparatórios e da minuta de edital ou do contrato, de acordo com o caso. Na hipótese de haver aprovação jurídica, o processo é direcionado para publicação do aviso de licitação no Diário Oficial, como preconiza o art. 54, inciso II, da Lei nº 14.133/2021 ou para formalização do contrato ou instrumento equivalente.

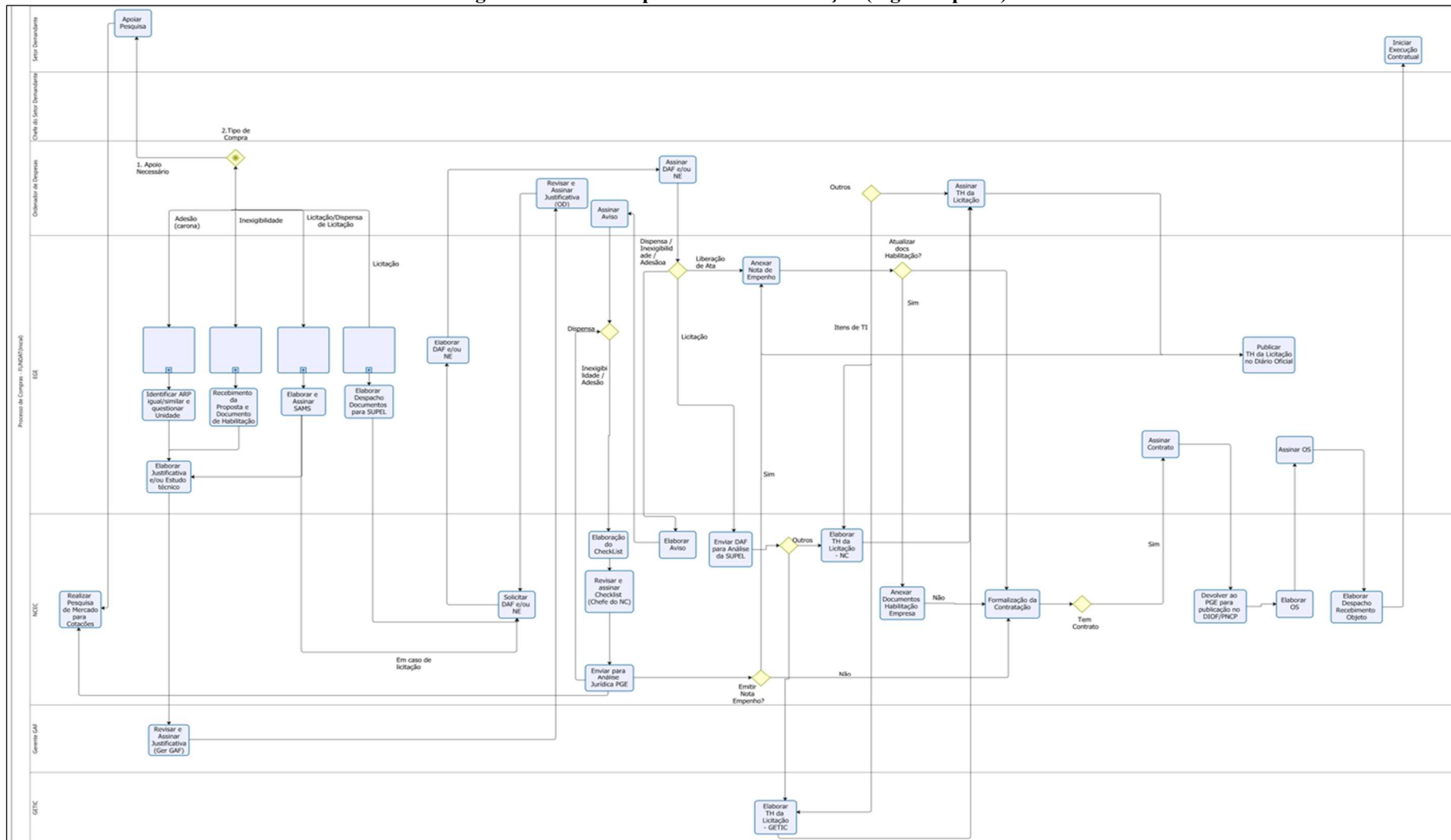
No fluxo analisado, caso o objeto envolva a aquisição de bens ou serviços de tecnologia da informação (TI), é realizada uma verificação adicional de atualização do *hardware* ou *software*, de acordo com determinações internas específicas, em consonância com as diretrizes de governança de TI previstas no art. 40, § 2º, inciso III, da Lei nº 14.133/2021.

Se houver necessidade de contratação, o processo segue para a assinatura do contrato, precedida da aprovação da autoridade competente e da verificação de regularidade fiscal e trabalhista da empresa contratada. Após a assinatura do instrumento contratual, há o lançamento das informações no sistema de gestão (SIGAP), a emissão das ordens de serviço (OS) e, finalmente, a execução contratual, cuja fiscalização é obrigatoriamente designada e formalizada, nos termos do art. 117 da NLLCA.

Em que pese o fluxo contemple o cumprimento dos principais dispositivos legais relacionados à formalização e execução dos contratos, verificou-se uma lacuna no que diz respeito à institucionalização de mecanismos de monitoramento e avaliação de desempenho dos contratos. A ausência de etapas dedicadas ao acompanhamento sistemático da execução contratual pode comprometer o fechamento do ciclo de governança, restringindo a capacidade da organização em realizar ajustes contínuos e promover *accountability*. Isso corrobora com os resultados obtidos no eixo Liderança, especialmente nos itens que tratam de papéis, responsabilidades e gestão por competências.

A figura 17, a seguir, demonstra a segunda parte exposta acima.

Figura 17: Fluxo do processo de contratação (segunda parte)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025). Dados extraídos da pesquisa. Fluxo elaborado com o Software Bizagi Modeler, versão 4.4.0.010.

O fluxo de contratações apresentado demonstra a preocupação com o atendimento formal à Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, evidenciando práticas de planejamento, controle processual e segregação de funções. No entanto, sob a perspectiva da Governança das Contratações Públicas, é possível avançar no nível de maturidade institucional adotando instrumentos específicos que potencializariam a eficiência, a transparência e a gestão estratégica dos processos de compras.

A Governança, como orienta a IN SEGES/ME nº 1/2019 e a própria Lei nº 14.133/2021, respectivamente, art. 5º, incisos I a V e art. 11, exige o cumprimento processual e atuação gerencial voltada para resultados, com base em diretrizes, planejamento sistêmico e gestão de riscos. Ao realizar uma análise integrada, diversos pontos de melhoria surgem, considerando os instrumentos de governança das contratações elencados na figura 8 desta dissertação.

No que concerne ao Planejamento e Sustentabilidade, embora o fluxo contemple o Estudo Técnico Preliminar e o Termo de Referência, há uma lacuna, pois não há menção explícita nos autos ao Plano de Logística Sustentável tampouco a políticas de compras sustentáveis.

A falta desses elementos impede a inserção de critérios ambientais, econômicos e sociais nas contratações, o que compromete a eficácia da governança pública e a responsabilidade socioambiental das contratações.

No mesmo sentido, observou-se que o fluxo tem início com o DFD. Contudo, não há uma vinculação clara e sistemática com o PAC, o que pode fragilizar a coerência entre as contratações efetivamente realizadas e o planejamento orçamentário estratégico da organização.

Quanto à política de integração com o mercado, o fluxo apresentado não inclui práticas formais para prospecção de mercado, diálogos competitivos ou mecanismos para o mapeamento de fornecedores. A institucionalização dessas práticas, por meio de uma Política de Integração com o Mercado, poderia melhorar significativamente a competitividade, a transparência e a eficiência nas contratações.

Por fim, em gestão de estoques e compras compartilhadas, não há menção à integração entre as aquisições e uma Política de Gestão de Estoques, o que pode resultar em aquisições desnecessárias ou em excesso. Além disso, a falta de uma estratégia para compras compartilhadas impede a otimização de recursos e a obtenção de economias de escala, o que impacta negativamente a eficiência dos processos de compras.

4.4 Governança e Gestão das Contratações

O Produto Técnico-Tecnológico resultante desta pesquisa, a proposição de regulamentação destinada a instituir a Política de Governança e Gestão das Contratações Públicas, encontra-se diretamente alinhado aos objetivos específicos estabelecidos no estudo, refletindo a conexão entre o problema de pesquisa, os achados empíricos e as necessidades institucionais identificadas ao longo da investigação.

Trata-se de um desdobramento aplicado da pesquisa, cuja finalidade é traduzir os resultados obtidos em uma proposta normativa concreta, voltada ao fortalecimento da capacidade institucional do órgão no campo das contratações públicas. A Política ora apresentada busca promover avanços integrados nas dimensões de governança e gestão, em consonância com o novo paradigma introduzido pela Lei nº 14.133/2021 e com as exigências da fase de adaptação normativa vivenciada pelos órgãos públicos.

A sustentação teórico-prática da Política decorre de referenciais consagrados, como as boas práticas de governança das contratações públicas identificadas no objetivo específico 1, as percepções dos servidores captadas no objetivo específico 2 e as evidências processuais extraídas no objetivo específico 3. Essa triangulação de fontes, como preconizado por Flick (2013) e Denzin (2009), reforçou a consistência interna da proposta.

Destaca-se, ainda, a referência à Resolução nº 19/2021 do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT, 2021), que institui política específica de governança das contratações no âmbito do Poder Judiciário, oferecendo modelo normativo aplicável à realidade de instituições públicas brasileiras.

A Política de Governança e Gestão das Contratações apresenta-se, assim, como um instrumento técnico e estratégico, destinado a apoiar a alta administração na tomada de decisão, fortalecer os mecanismos de controle interno, racionalizar os recursos disponíveis e fomentar a adoção de boas práticas ao longo de todas as fases do processo de contratação.

5 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

A Política de Governança e Gestão das Contratações consiste em um conjunto de diretrizes, mecanismos e instrumentos institucionais voltados a assegurar que os processos de aquisição de bens, serviços e obras realizados pela Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia estejam alinhados aos princípios constitucionais, à Lei nº 14.133/2021 e às melhores práticas de governança pública.

Seu objetivo central é fortalecer a liderança, a estratégia e o controle das contratações, garantindo que estas sejam planejadas, executadas e monitoradas de forma eficiente, transparente e orientada à geração de valor público. A política fundamenta-se em referenciais legais e normativos nacionais e internacionais e incorpora princípios como confiabilidade, eficiência, equidade, integridade, legitimidade, prestação de contas e transparência, além de diretrizes específicas que asseguram o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias, fomentam a meritocracia e a profissionalização dos agentes públicos, promovem a gestão de riscos e incentivam a inovação e a competitividade nos certames.

A implantação dessa política requer um processo estruturado, iniciado com a formalização normativa por meio da aprovação e publicação de ato que defina princípios, diretrizes e responsabilidades, seguido da integração com os demais subsistemas de governança da SEFIN/RO. A segunda etapa envolve a estruturação das instâncias de governança, compreendendo a Alta Administração, o Comitê de Governança e Gestão de Contratações (CGGC), unidades de controle, assessoramento e planejamento, bem como as instâncias externas de fiscalização e regulação.

Posteriormente, realiza-se o mapeamento e a padronização dos processos, com levantamento do macroprocesso de contratações e definição de fluxos, procedimentos e modelos padronizados. A quarta etapa refere-se à definição e integração dos instrumentos de governança, incluindo o Plano Anual de Contratações, o Plano de Logística Sustentável, o Plano de Capacitação e o Plano de Tratamento de Riscos, todos alinhados ao planejamento estratégico e orçamentário.

Outro passo é a gestão de riscos e a implementação de controles internos, com identificação, análise e tratamento dos riscos associados às contratações, além do monitoramento e avaliação do desempenho por meio de indicadores. Paralelamente, deve-se promover a capacitação contínua e a profissionalização das equipes, fomentando a gestão por

competências. Por fim, a política prevê um ciclo contínuo de monitoramento, avaliação e aperfeiçoamento, com revisões periódicas que assegurem sua efetividade e atualização.

A adoção desse instrumento tende a gerar benefícios expressivos para a Administração Pública, como maior eficiência no uso de recursos, redução de riscos e desvios, padronização e segurança jurídica nas contratações, alinhamento das aquisições aos objetivos institucionais e às prioridades orçamentárias, aprimoramento da transparência e fortalecimento da *accountability*, fomento à inovação e à competitividade e consolidação de uma cultura organizacional orientada para resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por objetivo apresentar as principais conclusões da pesquisa, revisitadas à luz dos objetivos inicialmente propostos e dos resultados obtidos ao longo da investigação. Também são discutidas as contribuições teóricas e práticas do estudo, suas limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

Por meio da proposta metodológica utilizada, conclui-se que a Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia se encontra em uma fase de transição institucional, caracterizada por um estágio intermediário de maturidade em sua governança das contratações públicas.

Esse cenário reflete o esforço da organização em adaptar-se às exigências da Lei nº 14.133/2021, evidenciado pela existência de diretrizes formais, iniciativas pontuais de planejamento e controle e avanços em áreas como gestão de riscos e transparência. Apesar disso, foram identificadas lacunas relevantes, especialmente no que diz respeito à integração entre os instrumentos de planejamento estratégico, orçamentário e o ciclo de contratações.

O objetivo geral da pesquisa, que consistiu em analisar a necessidade de adequação do sistema de governança da Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia às disposições estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021 no tocante à governança das contratações, considera-se atingido.

Ainda assim, reconhecem-se limitações metodológicas e de escopo, como a não realização de análise longitudinal que permita mensurar os efeitos concretos da implementação da Política de Governança e Gestão das Contratações, bem como a ausência de uma abordagem externa que inclua a percepção de fornecedores e da sociedade civil.

Quanto aos objetivos específicos, identificou-se boas práticas de governança das contratações, com base em referenciais nacionais e internacionais. Com efeito, a análise da

percepção dos servidores revelou uma maturidade institucional heterogênea, com pontos fortes na gestão de riscos e na formalização de diretrizes, e com oportunidades de aprimoramento em áreas como liderança, planejamento estratégico, gestão por competências e monitoramento da execução contratual.

O mapeamento do fluxo processual evidenciou boas práticas nas etapas formais de planejamento e controle, além de oportunidades de melhoria como nas etapas sistemáticas de gestão de riscos, conexão entre os instrumentos de planejamento das contratações e as peças orçamentárias, bem como em práticas de prospecção de mercado e mecanismos de monitoramento e avaliação de desempenho de contratos.

A elaboração do Produto Técnico-Tecnológico, consubstanciado em uma proposição de regulamentação destinada a instituir a Política de Governança e Gestão das Contratações Públicas, destaca-se como a principal contribuição prática da pesquisa. A proposta busca colmatar lacunas normativas e procedimentais, fortalecer os mecanismos internos de governança e assegurar maior alinhamento entre as diretrizes estratégicas, os processos administrativos e as práticas operacionais, em consonância com os dispositivos da Lei nº 14.133/2021.

Noutro giro, no campo teórico, a pesquisa amplia o debate sobre a aplicação da Teoria da Agência no contexto das contratações públicas. A relação entre o principal (sociedade) e os agentes (gestores públicos) é permeada por riscos morais e assimetrias informacionais. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa evidenciam que a adoção de estruturas de governança pode mitigar os custos de agência, ao estabelecer mecanismos de controle, monitoramento e alinhamento de interesses.

As análises também demonstram que a governança pública atua como ferramenta para reduzir os custos de monitoramento e promover comportamentos mais alinhados ao interesse coletivo. Ademais, reconhece-se a existência de múltiplas camadas de assimetrias informacionais nas relações entre Estado e sociedade, o que exige a implementação de mecanismos institucionais robustos para garantir maior transparência, *accountability* e eficiência.

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos de caso em outros órgãos da administração pública estadual ou federal, com vistas à comparação entre diferentes níveis de maturidade em governança das contratações; a realização de pesquisas longitudinais para monitorar os efeitos práticos da implementação da Política de Governança; o desenvolvimento de indicadores de desempenho que permitam avaliar a eficiência, eficácia e

economicidade das contratações; e inclusão da percepção de fornecedores e da sociedade civil quanto aos níveis de integridade, eficiência e transparência.

Por derradeiro, ressalta-se que esta pesquisa foi realizada em um contexto de transição normativa, no qual os órgãos públicos brasileiros enfrentam o desafio de internalizar os preceitos da Lei nº 14.133/2021 em suas estruturas, processos e práticas gerenciais. Nesse caminho, espera-se que as reflexões e propostas aqui apresentadas contribuam para o fortalecimento da governança pública no Estado de Rondônia, promovendo maior eficiência, integridade, *accountability* e confiança social nas instituições responsáveis pela gestão dos recursos públicos.

REFERÊNCIAS

ACHE, Andrea; FENILI, Renato. **A lei de licitações e contratos: visão sistêmica**. Guarulhos, SP: Format Comunicação Gráfica e Editora, 2022.

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777–795, dez. 1972. Disponível em: https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549_Fall%202010/Session%205/Alchian_Demsetz%20%281972%29.pdf. Acesso em: 26 jun. 2024.

ARROW, K. J. **Essays in the theory of risk-bearing**. Amsterdam: North-Holland/Chicago: Markham Pub. Co., 1971. Disponível em: <https://archive.org/details/essaysintheoryof0000arro>. Acesso em: 26 jun. 2025.

AZAMBUJA, D. **Teoria geral do Estado**. 4. ed. São Paulo: Globo, 2008

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>. Acesso em 07 jun. de 2024.

BARROSO, Luís Roberto. Neoconstitucionalismo e Constitucionalização do Direito – O Triunfo Tardio do Direito Constitucional no Brasil. **Revista da EMERJ**, v. 9, nº 33, 2006. Disponível em: <
https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista33/Revista33_43.pdf>. Acesso em 15 de maio de 2024.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Nova Cultural, 1988. Disponível em: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.216028/page/n21/mode/2up>. Acesso em: 26 jun. 2025.

BHATTA, G. Post-NPM themes in public sector governance. Working Paper n. 17. State Services Commission, set. 2003. p. 1–15. Disponível em: <https://www.publicservice.govt.nz/research-and-data/post-npm-themes-in-public-sector-governance>. Acesso em: 26 jun. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Assembleia Nacional Constituinte, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jan. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Institui a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 2021a. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/14133.htm. Acesso em: 5 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>. Acesso em: 10 mar. 2024.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2. p. 77-101. 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em 22 de mai. de 2024.

BRESSER-PEREIRA. Luiz Carlos. Da **administração pública** burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v 47, n. 1, p. 7-39, jan./abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA. Luiz Carlos. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto... **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, p. 5-23, jan./mar. 2002.

BRITO, Isabella de Sousa. **Governança das contratações públicas: u estudo de caso aplicado no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDF)**. 2024. 354 f. Dissertação (Mestrado Profissional em **Administração pública**) - Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2023. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/4922>. Acesso em 10 de ago. 2024.

Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK) v3.0. Chicago: ABPMP International, 2013. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf. Acesso em: 29 mar. 2025.

CARVALHO, Mateus; OLIVEIRA, João Paulo; ROCHA, Germano. **Nova lei de licitações comentada e comparada**. 4. ed. São Paulo: JusPodivm, 2024.

CARVALHO, B. S. **Governança nas contratações públicas: uma análise dos órgãos e entidades licitantes do Estado do Rio de Janeiro**. 2022. 141f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Gestão Pública) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.bdttd.uerj.br:8443/handle/1/19330>. Acesso em: 12 ago. 2024.

CAVALCANTE, P. Convergências entre a governança e o pós-nova gestão pública. **Boletim de Análise Político-Institucional**, Brasília, v. 19, p. 17–23, 2018. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/boletim_analise_politico/181206_bapi_19.pdf. Acesso em: 25 maio 2024.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Controle Interno – Estrutura Integrada. 2013. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Metodologia de gestão de riscos. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018. Disponível em:

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74052/1/Metodologia_gestao_riscos_2018.pdf. Acesso em: 26 jan. 2024.

COSTA, O. M. C. **Informações no setor público: análise da assimetria informacional na relação Estado e sociedade em Rondônia**. 2021. 164f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

COSTIN, Claudia. **Administração pública** Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9788595152281. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152281/>. Acesso em: 08 jun. 2024.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, C. F.; FERREIRA, A. de S.; SILVA, L. M. da. Tendências teóricas nos estudos com abordagem da divulgação e transparência de informações sobre a gestão pública. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO – ENADI, 3., 2011, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnADI192.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2021.

DALLARI, D. de A. **Elementos de teoria geral do Estado**. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

DENZIN, Norman K. **The Research Act: a theoretical introduction to sociological methods**. 1. ed. Abingdon Routledge, 2009. <https://doi.org/10.4324/9781315134543>. Acesso em 12 de jun. 2025.

DIAS, Maria Tereza (org). **Governança nas contratações públicas contemporâneas: (de acordo com a Lei nº 14.133/21)**. São Paulo: Editora Dialética, 2022. Disponível em: https://pos.direito.ufmg.br/downloads/DIAS-maria-tereza-fonseca-ORG_Ebook_A-Nova-Lei-de-Licitacoes-e-Contratos-Administrativos-2023.pdf. Acesso em 26 mai. 2024.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella D. **Direito Administrativo**. Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559646784. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559646784/>. Acesso em: 30 mai. 2024.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, jan. 1989. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258191?seq=1>. Acesso em: 12 jun. 2024.

FENILI, Renato. **Administração geral e pública para concursos**. 2. ed. Niterói, RJ: Impetus, 2014.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **Sistema de registro de preços e pregão presencial e eletrônico**. 5. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Compras Públicas no Brasil: tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente. **Administração pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 11, n. 4, p. 1–19, out./dez. 2019. DOI: [10.21118/apgs.v4i11.7262](https://doi.org/10.21118/apgs.v4i11.7262). Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351560525006>. Acesso em: 16 nov. 2024.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-5142-5. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2025.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.139. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 03 jun. 2025.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 30 mai. 2024.

Rondônia. Governo do Estado de Rondônia. Plano Estratégico do Estado de Rondônia 2024–2027. Porto Velho: Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão – SEPOG, 2024. Disponível em: <https://rondonia.ro.gov.br/sepog/institucional/plano-estrategico-do-estado-de-rondonia-2024-a-2027/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

GREEN, Paul E.; RAO, Vithala R. Conjoint measurement for quantifying judgmental data. **Journal of Marketing Research**, v. 8, n. 3, p. 355–363, 1971. DOI: [10.2307/3149313](https://doi.org/10.2307/3149313). Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3149313>. Acesso em: 27 jun. 2024.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. New York: McGraw-Hill, 1993. Disponível em: https://cdn.chools.in/LEAN_PDF/Business-Process-Improvement,Dr.%20H.%20J.%20Harrington.pdf. Acesso em: 29 abr. 2025.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). Governance in the public sector: a governing body perspective (International Public Sector Study 13). New York, 2001. Atualizado em 2013. Disponível em: <https://www.ipsasb.org/publications/study-13-governance-public-sector-0>. Acesso em: 22 abr. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. Brasil, 2016. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>. Acesso em: 16 jun. 2024.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT (INTOSAI). ISSAI 3000 – Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores – Auditoria Operacional. Viena: INTOSAI, 2019. Disponível em: <https://www.issai.org/wp-content/uploads/2019/08/ISSAI-3000-Performance-Audit-Standard.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2025.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>. Acesso em: 14 jun. 2024.

JUSTEN FILHO. **Comentários à nova lei de licitações e contratações administrativas**. São Paulo: Thomson Reuters, 2021.

JUSTEN FILHO. **Comentários à nova lei de licitações e contratações administrativas**. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters, 2023.

LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva M. **Metodologia do trabalho científico**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 30 mai. 2024.

LEHMANN, Donald R.; HULBERT, James M. Are three-point scales always good enough? **Journal of Marketing Research**, v. 9, n. 4, p. 444–446, 1972. DOI: [10.2307/3149313](https://doi.org/10.2307/3149313). Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3149313>. Acesso em: 27 jun. 2024.

LIMA, Gisele Viviane de; MATOS, Ronaldo Vicente de; MOURA, Brígida Helen Gomes de Oliveira. Governança e a Lei 14.133/2021: oportunidades e implicações para o planejamento e a eficiência nas contratações públicas. **Revista Acadêmica da Lusofonia**, [S. l.], v. 1, n. 5, p. 1–19, 2025. DOI: 10.69807/2966-0785.2024.75. Disponível em: <https://revistaacademicadalusofonia.com/index.php/lusofonia/article/view/75>. Acesso em: 29 jun. 2025.

LOCKE, John. **Dois tratados do governo civil**. (Coleção textos filosóficos). Edições 70, Portugal: Grupo Almedina, 2018. E-book. ISBN 9789724422343. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789724422343/>. Acesso em: 13 mai. de 2024.

MACHO-STADLER, I.; PÉREZ-CASTRILLO, D. **Introducción a la economía de la información**. 3. ed. – Barcelona: Editorial Ariel Economía, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.pe/books?id=re7RohJeyOYC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 26 jun. 2024.

MALHOTRA, Naresh K. **Basic marketing research: a decision-making approach**. 4. ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 2001. E-book. Disponível em: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292033785_A24589348/preview-9781292033785_A24589348.pdf. Acesso em: 28 mai. 2025.

MARTINS, H.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, p. 42–53, maio/ago. 2014. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>. Acesso em: 12 abr. 2024.

MARTINS, Alan Pablo Ribeiro; MENDES, Thiago de Sousa. O Controle como Instrumento de Governança nas Contratações Públicas Brasileiras sob o Olhar da Lei nº 14.133/2021. **Ciências Sociais Aplicadas**, v. 28, n. 134, p. –, maio 2024. DOI: <https://10.5281/zenodo.11317195>. Disponível em: <https://revistaft.com.br/o-contrôle-como-instrumento-de-governanca-nas-contratacoes-publicas-brasileiras-sob-o-olhar-da-lei-no-14-133-2021>. Acesso em 31 de jul. 2024.

MATIAS-PEREIRA. **Governança no setor público**. Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9788597015997. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997/>. Acesso em: 06 mai. 2024.

MATIAS-PEREIRA. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 30 mai. 2024.

MATIAS-PEREIRA. **Manual de gestão pública contemporânea**. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597024753. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024753/>. Acesso em: 05/11/2023.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e contrato administrativo**. 11. ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

MELO, Débora S S.; SCALABRIN, Felipe. **Ciência política e teoria geral do Estado**. Porto Alegre: SAGAH. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595021891. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021891/>. Acesso em: 08 abr. 2024.

MENDES, Rodrigo Giacoia. Os Controles Internos da Universidade Federal de Juiz de Fora e a sua Contribuição para o Sucesso de Gestão e para a Governança Institucional. 2016. 152f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora-MG. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/5712/1/rodrigogiacoiamendes.pdf>. Acesso em: 21 de set. 2024.

MORAIS, J. L. B. de; STRECK, L. L. **Ciência política e teoria do Estado**. 7. ed. – Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2010. Disponível em: <https://archive.org/details/CienciaPoliticaETeoriaDoEsLenioLuisStreck>. Acesso em: 26 jun. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova Iorque: ONU, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 01 mar. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD). Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/public-procurement-for-innovation_9789264265820-en.html. Acesso em: 10 mar. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD). Recommendation of the Council on Digital Security Risk Management for Economic and Social Prosperity [OECD/LEGAL/0415]. Adotada em Paris, 23 de novembro de 2022. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0415>. Acesso em: 27 jun. 2024.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. Exemplo de cálculo de Ranking Médio para escala de Likert. Varginha: PPGA CNEC/FACECA, 2005. Notas de aula. Disponível em:

<https://pt.scribd.com/doc/156210340/Ranking-Medio-Para-Escala-de-Likert-1>. Acesso em: 28 mai. 2025.

OLIVEIRA, Astriane; REIS, Mohana. **A internacionalização dos Tribunais de Contas e sua importância na efetivação das políticas públicas**. In: LIMA, Edilberto Carlos Pontes (org.). Os Tribunais de Contas e as Políticas Públicas. 5. ed. Brasília: Instituto Rui Barbosa, 2023. p. 53–74. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2024/01/OsTribunaisDeContasEd5.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2025.

OLIVEIRA, N. S.; RESENDE JUNIOR, P. C. Proposta de instrumento para avaliação da governança organizacional em uma instituição do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, n. 2, p. 397–426, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3523>. Acesso em: 27 jun. 2024. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3523>.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho R. **Licitações e contratos administrativos: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559647484. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559647484/>. Acesso em 14 mar. 2024.

PANTOJA, Maria Júlia. Gestão por competências: apostila do Curso Estratégico de Pessoas. Brasília: Escola Nacional de **Administração pública** (ENAP), 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2025.

PASQUALI, Luiz. **Instrumentalização psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PEREIRA, J. da R., Mussalam, J., e Viana, K. S. F. (2024). Os desafios do controle interno no novo marco regulatório das contratações públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União**, 55 (1), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.69518/rtcu.154.78-102>. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/2051>. Acesso em: 25 de mar. 2025.

PETER, Maria da Glória A.; MACHADO, Marcus Vinícius V. **Manual de auditoria governamental, 2ª edição**. Rio de Janeiro: Atlas, 2014. E-book. p. Capa. ISBN 9788522491803. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522491803/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

POLLITT, Christopher. Politics, administration and performance: a continuing search, but no one best way? 2012. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/18508718.pdf>. Acesso em: 30 maio 2024.

PRADO, Roberta N. **Governança corporativa**. v.III. SRV Editora LTDA, 2023. E-book. ISBN 9786553625129. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553625129/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

ROCHA, Wesley; VANIN, Fábio S.; FIGUEIREDO, Pedro Henrique Poli de. **A nova lei de licitações**. Grupo Almedina (Portugal), 2021. E-book. ISBN 9786556273785. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556273785/>. Acesso em 13 dez. 2023.

RODRIGUES, R. V. P.; LEMOS, S. V. Tipos de escalas para análise de satisfação entre colaboradores: um estudo de caso em empresa no interior de São Paulo. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 18, n. 1, p. 644–655, 2021. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1080>. DOI: <https://doi.org/10.31510/infa.v18i1.1080>. Acesso em: 27 jan. 2025.

RONCALIO, Michele Patrícia. Controle Interno na Administração Pública Municipal: um estudo sobre a organização e a atuação de órgãos centrais de controles internos de municípios catarinenses com mais de 50.000 habitantes, frente às funções estabelecidas na Constituição Federal de 1988. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Contabilidade Nível Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis-SC. 193 f. 2009. Disponível em: <https://core.ac.uk/reader/30373950>. Acesso em: 25 de ago. 2024.

ROUSSEAU, J.-J. **Du contrat social ou principes du droit politique**. Édition numérique. [S. l.]: ebooks-bnr.com, [s. d.]. Disponível em: https://ebooks-bnr.com/ebooks/pdf4/rousseau_du_contrat_social.pdf. Acesso em: 28 maio 2024.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P B. **Metodologia de pesquisa**. Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 30 mai. 2024.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2007

SHAPIRO, S. P. Agency theory. **Annual Review of Sociology**, v. 31, p. 263–284, 2005. Disponível em: <http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Schapiro,%20S.,%202005,%20Annual%20Review%20of%20Sociology%2031%20263-284.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2024.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: [s.n], 2007. Disponível em: <https://comunicmedici5p.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/manualdetrabalhoacademicoatual.pdf>. Acesso em: 12 de jan. 2024.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. Grupo GEN, 2005. E-book. ISBN 9788522466641. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466641/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

SORDI, José Osvaldo de. **Elaboração de pesquisa científica**, 1ª edição. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2013. E-book. ISBN 9788502210332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502210332/>. Acesso em: 30 mai. 2024.

SOUZA, Kleberon Roberto de. Implantação de Governança no Setor Público. Mato Grosso, Editora do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/competencias-tecnicas-de-auditoria/gestao-de-riscos-e-controle-interno>. Acesso em: mar. 2024.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 2, p. 107–156, 1993. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article-abstract/2/2/107/888408>. Acesso em: 26 jun. 2025.

WILSON, R. On the theory of syndicates. **Econometrica**, v. 36, p. 119–132, jan. 1968. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1909607>. Acesso em: 26 jun. 2025.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). Modelo das Três Linhas de Defesa. 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>. Acesso em 10 de jun. de 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da **Administração pública** 2. ed. Brasília, DF: TCU, 2014. E-book. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 10 fev. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Acórdão nº 1.171/2017 – Plenário. Relator: Ministro Walton Alencar Rodrigues. Brasília, DF: TCU, 7 jun. 2017. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1171%2520ANOACORDAO%253A2017%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em: 30 jan. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Acórdão nº 588/2018 – Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. Brasília, DF: TCU, 14 mar. 2018. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A588%2520ANOACORDAO%253A2018%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em: 30 jan. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Referencial Básico de Governança Organizacional para Organizações Públicas e outros entes Juriscionados. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2020a. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 26 jun. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Manual de Auditoria Operacional. 4. ed. revisto e atualizado. Brasília: TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo, 2020b. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/F2/73/02/68/7335671023455957E18818A8/Manual_auditoria_operacional_4_edicao.pdf. Acesso em: 28 mar. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência. 5. ed. Brasília, DF: TCU - Secretaria-Geral da Presidência, 2024. Disponível em: <https://licitacoescontratos.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/11/2024/09/Licitacoes-e-Contratos-Orientacoes-e-Jurisprudencia-do-TCU-5a-Edicao-29-08-2024.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS (TJDF). Governança nas Contratações. Brasília: Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, 2022. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/transparencia/governanca-institucional/governanca-de-aquisicoes/governanca-nas-contratacoes-2022_210x260_09032022.pdf. Acesso em: 29 abr. 2025.

UNIVERSIDADE DO DISTRITO FEDERAL (UnDF). Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Versão 2023-2027. Brasília: UnDF, jul. 2023. Disponível em: <https://www.universidade.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2023/07/UnDF-PDI-PLANO-DE-DESENVOLVIMENTO-INSTITUCIONAL.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2025.

VIEIRA, Sonia. **Estatística básica**. 2 ed. ver. e ampl. Porto Alegre: Cengage Learning Brasil, 2018. E-book. ISBN 9788522128082. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522128082/>. Acesso em: 20 fev. 2025.

APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO



PROPOSTA DE POLÍTICA PARA GOVERNANÇA E GESTÃO DAS CONTRATAÇÕES NA SECRETARIA DE FINANÇAS DE RONDÔNIA - SEFIN/RO

PROPOSTA DE POLÍTICA E GESTÃO DAS CONTRATAÇÕES NA SECRETARIA DE FINANÇAS DO ESTADO DE RONDÔNIA - SEFIN/RO

Relatório técnico apresentado pelo mestrando **Alan Negri Feitosa** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente **Prof. Dr. Jocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima**, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Resumo 03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta 04

Público-alvo da proposta 06

Descrição da situação-problema 07

Objetivos da proposta de intervenção 08

Diagnóstico e análise 09

Proposta de intervenção 11

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data 19

Referências 20

Protocolo de recebimento 21

RESUMO

Diante das disposições da Lei nº 14.133/2021 e das diretrizes associadas à governança no setor público, identificou-se a necessidade de revisar e aprimorar as práticas institucionais relacionadas às contratações públicas. A pesquisa revelou a viabilidade de implantação de uma política voltada à governança e à gestão das contratações na Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia, com potencial para contribuir com a racionalização de processos, mitigação de riscos e fortalecimento dos princípios de integridade, eficiência e transparência.

A proposta tem por finalidade apresentar uma estrutura normativa composta por diretrizes, mecanismos e instrumentos que, a partir das fragilidades identificadas no diagnóstico institucional, promovam o alinhamento entre os processos de contratação e os instrumentos de planejamento e gestão. Construiu-se a política com base em referenciais legais, nacionais e internacionais, e orientada pelos princípios da boa governança pública, contribuindo para a institucionalização de práticas sustentáveis, integradas e voltadas ao interesse público.



A boa governança é uma questão de responsabilidade, transparência e prestação de contas.

Kofi Annan

CONTEXTO

A Constituição Cidadã, representou um marco na reconfiguração do Estado brasileiro ao instituir a dignidade da pessoa humana como um dos fundamentos do novo ordenamento jurídico.

Inspirada pelas transformações políticas e sociais que ocorreram no pós-guerra na Europa e, no Brasil, pela redemocratização após o regime militar, essa nova ordem atribuiu ao Estado o dever de não apenas respeitar os direitos civis e políticos, mas também de garantir o bem-estar coletivo por meio de políticas públicas efetivas.

Com essa mudança de paradigma, a administração pública passou a desempenhar um papel central na concretização dos direitos fundamentais, sendo responsável por estruturar e executar ações governamentais que exigem, em larga escala, a realização de contratações públicas.

Isso inclui a aquisição de bens, serviços e obras indispensáveis à entrega de políticas públicas e à satisfação das necessidades sociais.



No Estado Democrático de Direito o dever de prestar serviços públicos não decorre apenas da conveniência administrativa, mas da exigência de efetivação dos direitos fundamentais.

J.J Canotilho



A legislação infraconstitucional, contudo, demorou a acompanhar essa transformação institucional. A Lei nº 8.666, de 1993, embora tenha representado um avanço ao consolidar normas gerais para licitações e contratos, foi gradualmente criticada por seu excesso de formalismo, baixa efetividade e por não induzir a adoção de práticas modernas de gestão. Essa percepção deu origem a um longo debate legislativo, iniciado ainda em 2013, que culminou na promulgação da Lei nº 14.133, de 2021, também chamada de Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

A nova legislação trouxe inovações substanciais, incorporando conceitos contemporâneos de governança pública, integridade, eficiência, gestão de riscos e planejamento, em consonância com as orientações jurisprudenciais de órgãos como o Tribunal de Contas da União. Mais do que atualizar os procedimentos licitatórios, a norma passou a exigir das organizações públicas uma estrutura institucional robusta, com ênfase na coordenação entre áreas, na profissionalização dos agentes públicos e na criação de ambientes organizacionais orientados para resultados.

A governança das contratações passou a ser tratada como eixo fundamental da atuação pública, com a vinculação direta da alta administração à responsabilidade pela integridade dos processos e pela geração de valor público. Essa abordagem pressupõe articulação entre planejamento, controle interno, gestão contratual e monitoramento de resultados, ampliando significativamente o escopo e a complexidade da atuação administrativa.

Nesse contexto, a Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia, enquanto órgão estratégico da gestão fiscal e unidade gestora de contratações, se depara com o desafio de adaptar suas práticas internas às exigências da nova legislação.

Isso exige mais do que alterações normativas ou manuais operacionais. Trata-se de um processo de transformação institucional que envolve revisão de estruturas, capacitação de servidores, integração entre setores e adoção de instrumentos que fortaleçam a legalidade, a transparência e a efetividade das contratações.



A implementação da governança das contratações na SEFIN/RO deve ser compreendida como parte de um esforço mais amplo de modernização do Estado, voltado à consolidação de práticas administrativas legítimas, eficientes e comprometidas com os resultados das políticas públicas.

A conformidade com a Lei nº 14.133/2021 é apenas o ponto de partida. O verdadeiro desafio está em institucionalizar uma cultura organizacional voltada à excelência na gestão pública.

PÚBLICO-ALVO

A proposta de política de governança e gestão das contratações públicas na Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia (SEFIN/RO) tem como público-alvo os servidores especialistas em contratações públicas, notadamente aqueles que atuam nas etapas de planejamento, instrução, gestão e fiscalização contratual, bem como nas áreas de controle interno, assessoramento jurídico e planejamento institucional.

Esses profissionais desempenham papel essencial para assegurar a conformidade legal, a eficiência dos processos e a entrega de resultados aderentes às diretrizes estratégicas da organização. Ao direcionar a política a esse público, busca-se apoiar tecnicamente as equipes envolvidas, oferecendo instrumentos normativos e operacionais capazes de padronizar práticas, mitigar riscos e induzir melhorias contínuas.

Além disso, a proposta visa fomentar a atuação coordenada entre os setores internos, promovendo o alinhamento entre os processos de contratação e os instrumentos de planejamento, como o Plano Anual de Contratações, o Plano de Logística Sustentável e as peças orçamentárias.

Espera-se que, ao consolidar uma estrutura normativa orientada à boa governança, a iniciativa contribua para o fortalecimento da cultura organizacional da SEFIN/RO, estimule a profissionalização das equipes técnicas e amplie a capacidade institucional para monitorar, avaliar e tomar decisões com base em evidências.

A médio prazo, a política poderá beneficiar não apenas os servidores diretamente envolvidos, mas também os gestores da alta administração, ao fornecer diretrizes claras e integradas para condução das contratações, reforçando a integridade, a racionalização do gasto público e a geração de valor para a sociedade.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Com a entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, a SEFIN/RO enfrenta desafios para implementar uma governança contratual eficaz. A ausência de normativos específicos, aliada à desarticulação entre setores e à indefinição de papéis, compromete a efetividade das contratações.

Não há um normativo institucional formalizado que promova alinhamento estratégico, coordenação intersetorial e responsabilização por resultados. A cultura organizacional permanece centrada no cumprimento formal de procedimentos, com baixa integração e limitada prevenção de riscos.

Esse cenário fragiliza a eficiência e a transparência, favorecendo decisões isoladas, sobreposição de funções e riscos de conflitos de interesse.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

A proposta de política organizacional tem como objetivo principal fornecer diretrizes e instrumentos que orientem a estruturação do sistema de governança e gestão das contratações da Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia, em conformidade com as exigências da Lei nº 14.133/2021, promovendo alinhamento institucional, práticas transparentes, integridade, eficiência e geração de valor público nas contratações realizadas.

Como objetivos secundários é possível citar:

Fomentar o debate institucional sobre os princípios da boa governança, assegurando uma construção participativa, dialógica e alinhada aos valores constitucionais.

Promover a articulação entre setores administrativos, unidades demandantes e órgãos de controle, visando a unificação de procedimentos e o fortalecimento da cultura de planejamento e gestão de riscos.

Estabelecer parâmetros que contribuam para a melhoria da qualidade do gasto público, a geração de valor nas contratações e o fortalecimento da *accountability* institucional.

Disseminar, no âmbito da instituição, uma cultura de governança orientada a resultados, à integridade e ao interesse público.

Contribuir para a conformidade da instituição aos dispositivos da Nova Lei de Licitações, especialmente no que tange à governança das contratações, à gestão por competências e à eficiência administrativa.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

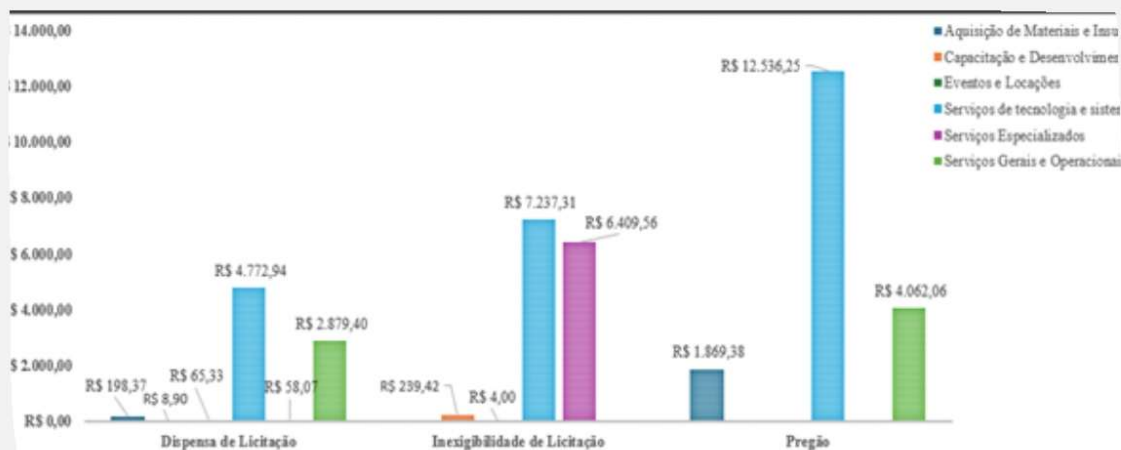
A análise de adequação institucional evidenciou que a SEFIN/RO se encontra em fase de transição, com esforços isolados de conformidade à Lei nº 14.133/2021, mas sem um modelo estruturado de governança das contratações. Embora existam iniciativas pontuais nas áreas de planejamento, integridade e gestão de riscos, essas práticas ainda carecem de articulação com mecanismos de estratégia, liderança e controle capazes de orientar, integrar e monitorar a atuação das unidades envolvidas.

Esse cenário resulta em baixa padronização de procedimentos, frágil vínculo entre o planejamento estratégico e a execução contratual, escassez de instrumentos de monitoramento de desempenho e dificuldade na indução de melhorias contínuas. Além disso, a indefinição de papéis institucionais e a ausência de normativos específicos aprofundam a informalidade nas decisões e comprometem a responsabilização dos atores envolvidos no ciclo contratual.

Apesar da existência de ferramentas de governança, como o Plano Anual de Contratações e de instâncias de controle, ainda se observam lacunas significativas na articulação entre áreas técnicas e estratégicas, na gestão do conhecimento institucional e no uso de indicadores que permitam avaliar os resultados das contratações com base em evidências.

Essa fragilidade compromete a capacidade da SEFIN/RO de transformar as contratações em instrumentos de geração de valor público. Tal aspecto se torna ainda mais relevante ao considerar o volume financeiro envolvido: somente em 2024, os serviços de tecnologia e sistemas representaram R\$ 24.546.505,93 — equivalente a 60% do total contratado, conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1: Distribuição das contratações agregadas por modalidade de licitação (em milhares)



Fonte: Elaborado pelo autor. Dados extraídos do Portal Transparência do Estado de Rondônia <<https://transparencia.ro.gov.br/licitacoes>>.

Ademais, os resultados expostos nos primeiros parágrafos são resultados de avaliação realizada por meio de 97 boas práticas de governança das instituições elencadas na figura 1.

Figura 1: Documentos utilizados para pesquisa bibliográfica e documental



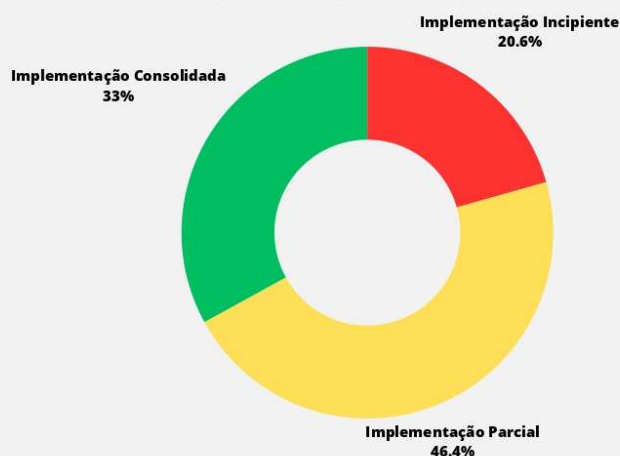
Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio dos procedimentos metodológicos descritos em seção própria na pesquisa, utilizou-se as questões mencionadas acima para a mensuração da percepção dos servidores sobre as práticas de governança das contratações. Foram analisados a partir das dimensões estruturantes da pesquisa (Processos e Estrutura, Pessoas, Controle e Prestação de Contas).

A aplicação da técnica do Ranking Médio permitiu quantificar as percepções, possibilitando a identificação de padrões, lacunas e oportunidades de melhoria nos processos institucionais. Para fins de interpretação, quantificação e comparação dos valores obtidos por meio do RM, utilizou-se da escala classificatória, adaptada de Malhotra (2001), CGU (2017), TCU (2020b) e Souza (2019), cujos resultados podem indicar: ausência ou implementação incipiente (1,0 a 1,6); implementação parcial (1,7 e 2,3) e implementação consolidada ou satisfatória (2,4 a 3,0).

Dessa forma, verificou-se que apenas 33% das questões avaliadas foram consideradas como implementação consolidada, sendo as demais enquadradas como de implementação parcial ou incipiente (77%).

Gráfico 2: Distribuição da avaliação de boas práticas de governança das contratações



Fonte: Elaborado pelo autor.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Barbosa 2015 define políticas organizacionais como um conjunto de premissas, programas e ações sistemáticas, cuja função é apoiar a concretização dos objetivos estabelecidos pelas políticas públicas.

Nesse âmbito, esta proposta surge considerando a identificação de fragilidades institucionais no campo das contratações públicas, especialmente no que se refere à ausência de diretrizes consolidadas que orientem o processo decisório, a articulação entre os setores envolvidos e a vinculação das aquisições aos objetivos estratégicos do órgão fazendário.

Assim, propõe-se a inclusão da temática da governança das contratações na agenda institucional, de forma a percorrer os demais estágios previstos no ciclo das políticas organizacionais. A formulação de uma política interna sobre o tema poderá enfrentar diretamente os desafios identificados, promovendo maior coerência normativa, segurança jurídica e efetividade na atuação das unidades envolvidas com os processos de aquisição.

Ademais, uma política dessa natureza tem o potencial de atuar como instrumento estruturante, funcionando como um eixo orientador para a criação de normas complementares, manuais operacionais, fluxos de trabalho, indicadores de desempenho e mecanismos de responsabilização.

Isso permitirá não apenas o aprimoramento dos processos internos, mas também a consolidação de uma cultura organizacional orientada à geração de valor público, elemento central quando se trata de contratações públicas no contexto de órgãos arrecadadores.

Como exemplo prático, destaca-se a necessidade de institucionalizar rotinas de planejamento anual de contratações, bem como a definição de competências claras para as comissões de planejamento, fiscalização e gestão contratual.

A política poderá ainda prever a criação de comitês de governança, com atribuições voltadas ao monitoramento contínuo dos contratos e à promoção de capacitações periódicas, conforme previsto em normativos, como a Instrução Normativa SEGES nº 1/2019 e a própria Lei nº 14.133/2021.

A proposta aqui delineada busca contribuir para o fortalecimento da capacidade institucional da SEFIN/RO no campo das contratações, promovendo maior alinhamento com os princípios da eficiência, economicidade e interesse público. A seguir, apresenta-se sugestão de minuta de Política de Governança das Contratações.

RESOLUÇÃO X, DE XX DE XXXX DE XXXX.

Institui a política de governança e gestão das contratações públicas na Secretaria de Estado de Finanças do Estado de Rondônia.

O Secretário de Estado de Finanças, no uso de suas atribuições que lhe foram conferidas pelo art. XX da [indicar a norma pertinente], e pelo art. XX do [indicar a norma pertinente].

CONSIDERANDO necessidade de fortalecimento do sistema de governança da Secretaria de Estado de Finanças que, por meio do aprimoramento dos instrumentos de mapeamento, controle e gestão de riscos, visa atender aos princípios insculpidos no art. 37, caput, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e art. 11, da Constituição do Estado de Rondônia;

CONSIDERANDO o processo de transição e adaptação institucional para implementação integral das diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021;

CONSIDERANDO o que preceitua o art. 11, parágrafo único, da Lei Federal n. 14.133, de 1º de abril de 2021, que estabelece a responsabilidade da alta administração pela governança das contratações, bem como o dever de implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, com o fito de direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos;

CONSIDERANDO o Decreto Estadual nº 28.874, de 25 de janeiro de 2024 que regulamenta as contratações no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Estado de Rondônia, com fundamento na Lei Federal nº 14.133/2021, de 1º de abril de 2021;

CONSIDERANDO a Portaria SEGES/ME Nº 8.678/2021 que dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional;

CONSIDERANDO a Nota Técnica n. 02/2023 da Rede de Controle de Rondônia que demanda, por parte dos órgãos administrativos, a necessidade de padronização de procedimentos de transição visando a adequação e aplicação da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos;

CONSIDERANDO o Produto Técnico-Tecnológico (IDxxxx), Processo Sei nº xxxxxxxxxxx-xx, oriundo do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP);

Art. 1º Instituir a Política de Governança e Gestão das Contratações Públicas da Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia (SEFIN/RO), com o objetivo de fortalecer os mecanismos de liderança, estratégia e controle no âmbito das contratações públicas.

**CAPÍTULO I
DOS PRINCÍPIOS E DIRETRIZES**

Art. 2º São princípios que regem a governança de contratações da SEFIN-RO, além daqueles previstos nos atos normativos vinculantes:

- I – Confiabilidade: capacidade de minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político;
- II – Eficiência: ato de gerir recursos e obter resultados com qualidade adequada ao menor custo possível, primando pela melhor relação entre serviço e gasto;
- III – Equidade: tratamento justo a todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;

IV - Integridade: princípio que confere capacidade de prevenir e de mitigar desvios éticos, fraudes e corrupção na tomada de decisões e nos processos de trabalho, a fim de garantir a entrega dos resultados esperados pela sociedade;

V - Legitimidade: adoção de decisões administrativas em conformidade com os direitos fundamentais e o interesse público;

VI - Prestação de contas e responsabilidade (accountability): obrigação que têm os agentes públicos ou entidades às quais se tenha confiado recursos, incluídas as empresas e corporações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas e de informar o cumprimento a quem lhes delegou essas responsabilidades;

VII - Transparência: divulgação proativa de informações de interesse público relativas à SEFIN/RO, sempre que possível, independentemente de requerimento.

Seção II

Das diretrizes

Art. 3º Na governança e na gestão de contratações da SEFIN/RO, devem ser observadas as seguintes diretrizes:

I - Alinhamento das contratações às leis orçamentárias, à gestão estratégica e ao Plano Anual de Contratações, com seus respectivos riscos gerenciados;

II - Fomento de ambiente negocial íntegro e confiável, com incorporação de padrões elevados de conduta ética no comportamento de todos que atuam na governança e na gestão das contratações;

III - Comunicação aberta, voluntária e transparente dos procedimentos e dos resultados das contratações, de maneira a fortalecer o controle ativo e o acesso à informação;

IV - Alinhamento aos demais subsistemas de governança da SEFIN/RO;

V - Consumo consciente e racional dos recursos públicos;

VI - Promoção da meritocracia e da profissionalização dos agentes públicos ocupantes das funções essenciais das contratações;

VII - Cooperação entre as unidades de governança e de gestão para o aprimoramento do planejamento e da gestão das contratações;

VIII - Integração de serviços e modernização da gestão, por meio da disponibilização dos recursos, inclusive estrutura física e tecnológica, necessários à execução eficiente das contratações;

IX - Disseminação da gestão de riscos nas contratações e aperfeiçoamento dos controles internos;

X - Aprimoramento da interação com o mercado fornecedor, como forma de promover a inovação e de prospectar soluções que maximizem a efetividade da contratação;

XI - Fomento à competitividade nos certames, diminuindo a barreira de entrada a fornecedores em potencial;

XII - Fomento às compras compartilhadas visando à economia em escala;

XIII - Gerenciamento por resultados;

XIV - Promoção de mecanismos de monitoramento e avaliação de desempenho das contratações, com base em indicadores e metas previamente definidos; e

XV - Foco no usuário-cidadão.

CAPÍTULO II

DA GOVERNANÇA DE CONTRATAÇÕES

Art. 4º A governança de contratações consiste no conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das contratações públicas, objetivando que as aquisições agreguem valor ao negócio da SEFIN/RO, com riscos aceitáveis.

Parágrafo único. A governança de contratações compreende a estrutura de governança, o fluxo de informações, os processos de trabalho e as atividades relacionadas a avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de contratações.

Art. 5º A governança de contratações é desdobramento da governança institucional e deve orientar a implementação e a consolidação das práticas organizacionais que garantam a minimização dos riscos, a ampliação do desempenho, a utilização eficiente de recursos, a tomada de decisões, o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a transparência das ações e de seus resultados nas contratações da SEFIN/RO.

Parágrafo único. A governança de contratações deve manter suas práticas organizacionais orientadas ao efetivo desdobramento da governança institucional e ao atendimento da estratégia da SEFIN/RO.

Seção I

Das funções da governança de contratações

Art. 6º São funções da governança de contratações da SEFIN/RO:

- I - Implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e de controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos na legislação pertinente;
- II - Promover um ambiente íntegro e confiável;
- III - Assegurar o alinhamento das contratações aos instrumentos de planejamento estratégico e orçamentário;
- IV - Promover a eficiência, a efetividade e a eficácia das contratações;
- V - Promover a transparência e a sustentabilidade, incluindo aspectos de acessibilidade e de inclusão;

Seção II

Da estrutura da governança de contratações

Art. 7º São instâncias internas da governança de contratações da SEFIN-RO:

- I - Secretário(a) de Estado de Finanças;
- II - Conselho do FUNDAT

Parágrafo único. Observadas suas atribuições regimentais e as definidas em atos normativos próprios, as instâncias internas de governança exercem funções relativas à definição e à avaliação da estratégia e das políticas de gestão de contratações, bem como as relativas ao monitoramento da conformidade e do desempenho das ações de gestão de contratações, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados.

Art. 8º São instâncias internas de apoio à governança de contratações da SEFIN-RO:

- I - Comitê de Governança e Gestão de Contratações - CGGC/SEFIN-RO;
- II - Assessoria de Controle Interno
- III - Ouvidoria
- IV - Assessoria Técnica
- V - Assessoria de Planejamento

Parágrafo único. Observadas suas atribuições regimentais e as definidas em atos normativos próprios, as instâncias internas de apoio à governança exercem funções relativas à comunicação e à integração entre partes interessadas internas e externas à Administração, bem como as relativas à avaliação e ao monitoramento dos riscos e controles internos das contratações, inclusive de legalidade, comunicando quaisquer disfunções identificadas à Alta Administração.

Art. 9º São instâncias externas da governança de contratações, responsáveis pela fiscalização, controle, regulação e regulamentação das contratações:

- I - Assembleia Legislativa do Estado de Rondônia;
- II - Tribunal de Contas do Estado de Rondônia; e
- III - Controladoria-Geral do Estado de Rondônia.

Art. 10 A estrutura do subsistema de governança de contratações da SEFIN-RO será representada em organograma a ser definido em ato normativo complementar.

Parágrafo único. A gestão de contratações é representada pelas estruturas responsáveis pelo planejamento, execução e controles relacionados às etapas do macroprocesso de contratações da SEFIN/RO.

Seção III

Dos colegiados da governança de contratações

Art. 11 A governança de contratações é coordenada pelo CGGC/SEFIN/RO.

Parágrafo único. A composição e o funcionamento do CGGC/SEFIN/RO serão regulados em ato normativo específico.

Art. 12 O CGGC/SEFIN/RO pode deliberar pela criação de grupos de trabalho a ele vinculados, com o objetivo de tratar sobre matérias específicas relacionadas à gestão de contratações.

Seção IV

Dos instrumentos

Art. 13 São instrumentos da governança de contratações, a serem regulamentados em ato normativo próprio:

- I - Plano de Logística Sustentável - PLS;
- II - Plano de Contratações Anual - PCA;
- III - Plano Anual de Capacitação - PAC no que tange à área de contratações; e
- IV - Plano de Tratamento de Riscos do Macroprocesso de Contratações; e
- V - Plano de Gestão de Estoques.

§ 1º Os instrumentos de governança previstos nos incisos I, II e III deste artigo devem estar sistematizados e alinhados entre si e com o Planejamento Estratégico da SEFIN-RO, bem como com os demais planos diretores instituídos em atos normativos específicos.

§ 2º Além dos planos previstos nos incisos I a V deste artigo, são considerados instrumentos de governança planos orientadores de Tecnologia da Informação e Comunicação.

CAPÍTULO III DAS RESPONSABILIDADES

Art. 14 São responsabilidades da Alta Administração da SEFIN/RO, exercidas prioritariamente pelo(a) Secretário(a) de Estado de Finanças, com o auxílio das estruturas de apoio à governança de contratações, sem prejuízo de suas atribuições regimentais:

- I - Estabelecer e manter atualizada a política de governança de contratações;
- II - Prover os mecanismos e estruturas de governança com vistas ao direcionamento, monitoramento e controle da gestão de contratações;
- III - Promover a integridade no ambiente da governança e da gestão de contratações;
- IV - Promover a sustentabilidade das contratações;
- V - Estabelecer em atos normativos internos competências, atribuições e responsabilidades da gestão de contratações;
- VI - Estabelecer a política de delegação de competências nas contratações, quando pertinente;
- VII - Promover a capacidade operacional e o aprimoramento da gestão de contratações, por meio da disponibilização dos recursos físicos, humanos e tecnológicos necessários;
- VIII - Promover a meritocracia e a profissionalização, por meio da gestão por competência, para as unidades organizacionais responsáveis pela governança e pela gestão de contratações;
- IX - Assegurar a conformidade, a prestação de contas e a transparência dos procedimentos e dos resultados das contratações; e
- X - Monitoramento contínuo de riscos.

Art. 15 São responsabilidades da Gerência Administrativa Financeira (GAF), com o auxílio das estruturas de apoio à governança de contratações, sem prejuízo de suas atribuições regimentais:

- I - Avaliar, direcionar e monitorar a gestão de contratações;
- II - Promover o desdobramento da governança de contratações em sincronia com as instâncias internas de governança;
- III - Aplicar princípios e práticas que assegurem a prestação de contas, a transparência e o envolvimento das partes envolvidas nas contratações;
- IV - Assegurar os meios para a efetiva gestão de riscos nas contratações;
- V - Dirimir conflitos internos;
- VI - Fomentar a integridade e garantir a conformidade legal dos atos praticados;
- VII - Fomentar a cultura de planejamento das contratações, com o respectivo alinhamento ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias;
- VIII - Estimular a inovação e a gestão do conhecimento;
- IX - Promover a utilização de soluções de contratações eletrônicas integradas, seguras e alinhadas aos princípios de eficiência e economicidade;
- X - Promover a utilização de ferramentas de contratações eletrônicas modulares, flexíveis, escaláveis e seguras para garantir a continuidade, a privacidade, a integridade, a isonomia nos negócios e a proteção dos dados confidenciais;

- XI - Zelar pela devida segregação de funções, em todas as fases do processo de contratação;
- XII - Subsidiar o ordenador de despesas com as informações necessárias à tomada de decisão em licitações e contratos;
- XIII - Fomentar práticas de planejamento e a gestão integrada das contratações da SEFIN-RO, estabelecendo prioridades na tramitação processual das licitações e contratos, de acordo com as estratégias e diretrizes da Administração; e
- XIV - Garantir a infraestrutura necessária para atendimento das responsabilidades instituídas nesta Resolução.

Art. 16 São responsabilidades do CGGC/SEFIN-RO, com o apoio das demais instâncias internas ligadas às contratações e da Superintendência de Compras e Licitações, sem prejuízo de outras atribuições definidas em atos normativos próprios:

- I - Auxiliar a Alta Administração e o GAF na condução da política estabelecida nesta Resolução e nas decisões relacionadas à governança e à gestão de contratações;
 - II - Promover, sustentar e garantir a efetividade da governança de contratações;
 - III - Promover o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias;
 - IV - Garantir o alinhamento das contratações ao Plano de Logística Sustentável aos demais planos diretores da Secretaria;
 - V - Coordenar a elaboração e monitorar o desempenho do Plano de Contratações Anual - PCA da SEFIN/RO;
 - VI - Monitorar o desempenho e assegurar o cumprimento das ações listadas no Plano de Tratamento de Riscos do Macroprocesso de Contratações;
 - VII - Avaliar os controles internos instituídos ao longo do macroprocesso de contratações e deliberar sobre sua conveniência e aplicação;
 - VIII - Deliberar sobre medidas que garantam a maior eficiência dos processos, visando assegurar a celeridade da tramitação, a gestão de riscos e o menor custo processual;
- § 1º O desempenho da gestão das contratações será monitorado pelo CGGC/SEFIN-RO, mediante objetivos, indicadores e metas a serem publicados em ato normativo próprio.

Art. 17 São responsabilidades Assessoria de Controle Interno, sem prejuízo de suas atribuições regimentais, bem como de outras definidas em atos normativos próprios:

- I - Prover avaliações independentes e objetivas sobre a eficácia e a adequação da governança em contratações, do gerenciamento de riscos e dos controles internos relativos a licitações e contratos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controles internos;
- II - Promover e facilitar a melhoria contínua, por meio de investigação e comunicação tempestiva aos gestores e ao órgão de governança, com a aplicação de processos sistemáticos e disciplinados, fornecendo expertise e conhecimentos;
- III - reportar suas constatações à gestão e ao órgão de governança para promover e facilitar a melhoria contínua;
- IV - Exercer sua atividade com objetividade e credibilidade perante a organização e seus stakeholders;
- V - Comunicar eventuais prejuízos à sua independência ao órgão de governança e implantar salvaguardas a sua atividade conforme necessário;
- VI - Exercer interação regular com a governança e a gestão de contratações, para garantir que seu trabalho seja relevante e esteja alinhado às necessidades estratégicas e operacionais da organização; e
- VII - Realizar, de forma periódica, a avaliação da maturidade e da efetividade da governança das contratações, consolidando os resultados em Relatório Anual de Avaliação a ser encaminhado à Alta Administração.

Art. 18 São responsabilidades dos titulares das unidades gestoras de contratos da SEFIN/RO, sem prejuízo de suas atribuições regimentais, bem como de outras definidas em atos normativos próprios:

I - Assegurar a disseminação e o cumprimento das diretrizes estabelecidas na política de que trata esta Resolução pelos setores técnicos vinculados e servidores que lhes são subordinados;

II - Adotar as melhores práticas de planejamento e gestão, primando pela eficiência, eficácia e efetividade das contratações propostas.

CAPÍTULO IV DO DESDOBRAMENTO DA GOVERNANÇA DE CONTRATAÇÕES

Art. 19 São temas pertinentes ao desdobramento da governança de contratações na SEFIN-RO:

I - Alinhamento às leis orçamentárias, às diretrizes estratégicas e à legislação referente à temática de gestão de contratações;

II - Composição e funcionamento do CGGC/SEFIN-RO;

III - Sustentabilidade em contratações;

IV - Gestão de pessoas por competências;

V - Gestão de riscos em contratações;

VI - Integridade em contratações;

VII - Mapeamento dos fluxos do processo de contratações da SEFIN-RO;

VIII - Adequação da estrutura física e tecnológica para a gestão de contratações;

IX - Padronização da modelagem dos processos de trabalho e dos procedimentos para a realização das contratações;

X - Transparência, comunicação e dados abertos em contratações;

XI - Compras compartilhadas;

XII - Monitoramento e avaliação de desempenho; e

XIII - Desenvolvimento de estratégias de integração com o mercado fornecedor, visando ampliar a competitividade e a transparência nas contratações.

Parágrafo único. As instâncias de governança de contratações são responsáveis por monitorar e fomentar o aprimoramento do nível de maturidade da SEFIN/RO no que diz respeito aos temas listados nos incisos deste artigo e a seus possíveis desdobramentos.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Alan Negri Feitosa

Mestrando PROFIAP – UNIR

alannegrifeitosa@hotmail.com

Prof. Dr. Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima

Professor da Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Doutor em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (UNIR). Mestre em Administração e Controladoria (UFC).

juocerlee@unir.br

Elaborado em 07 de agosto de 2025.



REFERÊNCIAS

BARBOSA, Milka Alves Correia. **A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior: um estudo em uma IES federal.** 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15602>. Acesso em: 06 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>. Acesso em: 10 mar. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD). Recommendation of the Council on Digital Security Risk Management for Economic and Social Prosperity [OECD/LEGAL/0415]. Adotada em Paris, 23 de novembro de 2022. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0415>. Acesso em: 27 jun. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Referencial Básico de Governança Organizacional para Organizações Públicas e outros entes Juriscionados. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2020a. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_o_governanca_organizacional_3_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS (TJDFT). Resolução nº19, de 17 de dezembro de 2021. Institui a política de governança de contratações do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Publicações Oficiais: Resoluções do Pleno, plenário, Brasília, DF, 17 dez. 2021. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/resolucoes-do-pleno/2021/resolucao-19-de-17-12-2021>. Acesso em: 03 mai. 2025.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À Secretária de Estado de Finanças do Estado de Rondônia - SEFIN/RO

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “título do PTT”, derivado da dissertação de mestrado “Governança das Contratações Públicas: Uma análise de adequação institucional frente à Nova Lei de Licitações e Contratações Administrativas”, de autoria de mestrando e servidor efetivo Alan Negri Feitosa.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), instituição associada Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e seu propósito é fornecer diretrizes e instrumentos que orientem a estruturação do sistema de governança e gestão das contratações da Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia, em conformidade com as exigências da Lei nº 14.133/2021.

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

Cidade, UF ____ de ____ de 20 ____

Registro de recebimento

Discente: Alan Negri Feitosa, Mestrando em Administração Pública

Orientador: Prof. Dr. Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima, Professor da Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Doutor em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente (UNIR). Mestre em Administração e Controladoria (UFC).

Universidade Federal de Rondônia

7 de agosto de 2025



APÊNDICE B – PRÁTICAS DE GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
Processos e Estruturas	Gestão estratégica do processo de contratações	R1. Promover a gestão estratégica das contratações	A alta administração estabeleceu modelo de gestão das contratações	TCU	A organização define diretrizes para as contratações (terceirização, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade).	Art. 11	
				APF	A organização estabeleceu competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes, incluindo a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controle interno para mitigar riscos.		
				TCU/APF	A organização define os papéis, competências, atribuições e responsabilidade da área de gestão de contratações.		
				TCU/APF	A organização define política de delegação de competências para as contratações.		
				TCU/APF	A organização zela pela segregação de funções relativas às áreas de gestão de contratações.		
				TCU	A alta administração recebe apoio de corpo colegiado na tomada de decisões estratégicas relativa às contratações (comitê composto por diversos setores da organização).		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
		R2. Promover melhorias de desempenho da avaliação da eficácia do sistema de compras públicas, desde as compras individuais até o sistema como um todo	A liderança monitora o desempenho das contratações	TCU	A organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para acompanhar o desempenho e os resultados da área de contratações.		
				TCU	A organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações.		
				TCU	Rotinas de monitoramento de desempenho da gestão de contratações estão definidas.		
				TCU	Há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas.		
				TCU	Os indicadores de desempenho da gestão de contratações estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho).		
				TCU	Relatórios de medição de desempenho da gestão de contratações estão disponíveis à liderança.		
	Estrutura	R4. Desenvolver a capacidade da área de contratações	Disponibilizar a estrutura adequada para a	TCU/APF	Foi definido o quantitativo necessário de pessoal da área de contratações.	Artigo 19; Artigo 169	

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
			área de contratações				
				OCDE	O órgão utiliza tecnologias digitais padronizadas e integradas para a gestão de contratações.		
		R.15. Utilizar tecnologias digitais para apoiar a inovação adequada da compra eletrônica em todo o ciclo de aquisição		OCDE	O órgão utiliza ferramentas de contratações eletrônicas modulares, flexíveis, escaláveis e seguras para assegurar a continuidade, privacidade, integridade e isonomia nos negócios e proteger dados confidenciais.	Artigo 174	
	Sustentabilidade	R.9. Realizar contratações sustentáveis; e R12. Promover políticas por meio das compras públicas;	A organização instituiu um Plano de Logística Sustentável (PLS)	TCU/APF	O órgão elaborou, implementou e publicou o Plano de Logística Sustentável - PLS (contendo objetivos e responsabilidades definidas, os critérios e as práticas de sustentabilidade adotados, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite a organização estabelecer práticas de	Artigo 4º; artigo 11; Artigo 19; Artigo 25, §9º; Artigo 26	

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CRITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
					sustentabilidade e racionalização de gastos e processos).		
				APF	O PLS abrange as diretrizes para a gestão estratégica das contratações e da logística do Órgão.		
				APF	O PLS monitora os objetivos estabelecidos no Art. 11 da Lei 14.133/2021 por meio de indicadores e metas.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CRITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				APF	O PLS contém metodologia para aferição de custos indiretos, que poderão ser considerados na escolha da opção mais vantajosa à Administração, relacionados às despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação, tratamento de resíduos sólidos e impacto ambiental, entre outros fatores vinculados ao ciclo de vida do objeto contratado.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CRITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				APF	O PLS contém ações voltadas para: a) promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços; b) racionalização da ocupação dos espaços físicos; c) identificação dos objetos de menor impacto ambiental; d) fomento à inovação no mercado; e) inclusão dos negócios de impacto nas contratações públicas; e f) divulgação, conscientização e capacitação acerca da logística sustentável.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CRITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				APF	O PLS abrange responsabilidades dos atores envolvidos na elaboração, na execução, no monitoramento e na avaliação do PLS; e metodologia para implementação, monitoramento e avaliação do Plano.		
				TCU	A organização explicita nos autos ou processos de cada contratação os aspectos de sustentabilidade cabíveis.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CRITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				TCU	A organização publica os critérios e as práticas de sustentabilidade adotados, como: especificação técnica do objeto, obrigações da contratada ou requisito previsto em lei especial.		
	Planejamento	R.5. Realizar o planejamento das contratações (realizar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e à gestão orçamentária do órgão) R.18. Apoiar a integração dos contratos públicos na gestão geral das finanças públicas, orçamentação e	A organização executa processo de planejamento das contratações (Plano de Contratações Anual)	TCU	A organização aprova um plano de contratações (ou documento similar) para o período mínimo de um ano.	Artigo 11; Artigo 12, § 1º	

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
		processos de prestação de serviços		APF	O Plano de Contratações Anual é elaborado a partir das diretrizes do PLS.		
				TCU/APF	Cada item do plano de contratações, incluindo suas atualizações, está associado a um projeto ou a um processo alinhado à estratégia da organização (alinhamento ao planejamento estratégico).		
				APF	O órgão promove diligências para conciliar o PCA aos prazos de elaboração das propostas orçamentárias.		
				TCU	Os setores relevantes da organização participam da elaboração do plano de contratações.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				TCU	O plano de contratações é aprovado pelo dirigente máximo.		
				TCU	O PCA é divulgado no sítio eletrônico do órgão, inclusive suas alterações.		
	Processos de Trabalho	R6. Estabelecer processos de trabalho de contratações	A organização executa processo de planejamento das contratações	TCU	O processo contempla procedimentos padronizados para planejamento da contratação.	Artigo 6º; Artigo 7º Artigo 12; Artigo 18; Artigo 19; Artigo 25, §1º; Artigo 92; Artigo 117; Artigo 141	
				TCU	O processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa de planejamento.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				TCU	O processo contempla modelos padronizados para os documentos a serem elaborados especificações técnicas padronizadas, estudo técnico preliminar, termo de referência, minutas de edital e de contratos).		
				TCU	O processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades.		
				TCU	O processo contempla procedimentos padronizados para seleção de fornecedores (p.ex. Listas de verificação para pregoeiro).		
				TCU	O processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				TCU	O processo contempla modelos padronizados para os documentos a serem elaborados na atividade (p. ex. modelo de documento de resposta de recurso de licitante).		
				TCU	O processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades.		
				TCU	O processo contempla normas de fiscalização e procedimentos padronizados para a gestão de contratos, incluindo a conformidade legal.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				TCU	Em cada indicação de gestor e fiscal, a autoridade competente avalia objetivamente a capacidade do indicado de assumir responsabilidade por mais um contrato (conforme sua complexidade e demanda de atuação), frente aos contratos pelos quais já tem responsabilidade, registrando o resultado dessa avaliação entre as justificativas da indicação.		
				TCU	O processo contempla modelos padronizados para documentos utilizados na gestão de contratos (p.ex. plano de trabalho, plano de inserção, portaria de designação gestor/fiscais, designação de preposto, ordem de serviço ou de fornecimento, termo de entrega, termo de recebimento provisório, termo de recebimento definitivo, solicitação de reparo em serviço ou fornecimento, termo de rejeição, registro de ocorrências, histórico de gestão do contrato, comunicações à contratada, solicitação de sanção e solicitação de repactuação).		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				TCU	O processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades.		
				APF	Há rotina estabelecida para os processos de pagamentos dos contratos, incluindo as ordens cronológicas de pagamento, juntamente com sua memória de cálculo, relatório circunstanciado, proposições de glosa e ordem bancária, dentre outros documentos comprobatórios.		
				OCDE	O órgão padronizou os procedimentos para a fiscalização contratual, respeitando-se os princípios do devido processo legal e do contraditório, quando da apuração de descumprimentos junto a fornecedores.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO	
				APF	O órgão regulamentou/modelou o processo sancionatório decorrente de compras e contratações públicas, estabelecendo-se, em especial, critérios objetivos e isonômicos para a determinação da dosimetria na aplicação das penas.			
				TCU	A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada para contratos de prestação de serviços de tecnologia da informação.			
				TCU	A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada para contratos de serviços prestados de forma contínua.	Artigo 36; Artigo 60; Artigo 88 e Artigo 144; e Artigo 156		
				TCU	A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada para contratos de outros serviços.			

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
			Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade	TCU	A organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços de tecnologia da informação.		
				TCU	A organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços prestados de forma contínua.		
				TCU	A organização realiza esse tipo de análise para contratos dos demais serviços.		
			7		51		
Pessoas	Padrões de Comportamento	R.3. Promover a integridade na área de contratações (implementação de ferramentas gerais de integridade adaptadas aos riscos específicos do ciclo de compras, conforme necessário)	A organização promove a ética nas contratações	OCDE	O órgão adota código de ética formalmente contemplando condutas específicas para as atividades da gestão de contratações.	Artigo 7º, Artigo 25 e Artigo 60, Artigo 156	

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				TCU	Há normativo(s) aplicável(eis) aos gestores e colaboradores da área de contratações que impede(m) ou limita(m) negócios pessoais com representantes de fornecedores da organização.		
				TCU	Há normativo(s) aplicável(eis) aos gestores e colaboradores da área de contratações que impede(m) ou limita(m) o recebimento de benefícios de fornecedores atuais ou potenciais (como presentes, brindes, doações, entretenimento, empréstimos, favores etc.) que de influenciar o processo decisório de uma contratação; possam influenciar ou dar a impressão de influenciar o processo decisório de uma contratação.		
				OCDE	O órgão promove ações de disseminação, capacitação ou treinamento do código de ética e de conduta para os agentes públicos que operam nas contratações.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CRITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				TCU	Há obrigatoriedade de que gestores e colaboradores da área de contratações manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no exercício das suas atividades.		
				TCU	A organização executa processo que permite identificar e tratar eventuais casos de gestores e/ou colaboradores da área de contratações que exerçam atividade privada que tenha alguma relação com fornecedores atuais ou que tenham com eles alguma relação pessoal ou profissional.		
				TCU	A organização verifica se há impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção, quando do ingresso de colaboradores e gestores na área de contratações.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
	Gestão por Competência	R.4 Desenvolver a capacidade da área de contratações	A organização definiu o Modelo de Competências para as funções essenciais	OCDE/APF	Há requisitos definidos para controles internos, medidas de conformidade e programas anticorrupção para fornecedores, incluindo monitoramento adequado (Política de Interação com o mercado fornecedor, p.ex.).		
				APF	O órgão estabeleceu modelo de competências para os ocupantes das funções essenciais ligadas à governança e à gestão de contratações.		
				TCU	Os perfis profissionais desejados para as ocupações de gestão da área de contratações estão definidos e documentados.		
				TCU	Há critérios definidos e documentados para avaliação de desempenho dos gestores da área de contratações (modelo de competências).		
				TCU	Os perfis profissionais desejados para os colaboradores da área de contratações estão definidos e documentados (modelo de competências).		
				TCU	Há critérios definidos e documentados para avaliação de desempenho dos colaboradores da área de contratações (modelo de competências).		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
			A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores e dos colaboradores da área de contratações	TCU	A organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de gestores na área de contratações (modelo de competências).		
				TCU	A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações de gestão da área de contratações (modelo de competências).		
				TCU	A organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da substituição de colaboradores na área de contratações (modelo de competências).		
				APF	O órgão estabeleceu diretrizes para a nomeação de fiscais de contrato, com base no perfil de competências e evitando a sobrecarga de atribuições.		
				TCU	Há política de capacitação ou uma parte específica no plano de capacitação da organização para os colaboradores que integram a área de contratações.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				APF	As ações de capacitação contempladas no plano de capacitação contemplam ações educacionais para viabilizar o conhecimento técnico, bem como o desenvolvimento de habilidades e atitudes que são desejáveis ao bom desempenho das funções-chave.		
				TCU	Os colaboradores da área de contratações (p.ex. pregoeiros, membros de comissão de licitação, fiscais de contratos, gestores de contratos) recebem Treinamento específico antes de assumirem o encargo pela primeira vez.		
			A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações	TCU	A organização possui uma política de rotatividade na ocupação das funções da área de contratações, de forma que os gestores possuam limitação máxima para permanência no mesmo cargo ou função.		
				TCU	Existem incentivos, administrativos ou financeiros, para os colaboradores que atuam nas funções-chave da área de contratações (p. ex., maior pontuação em avaliação de desempenho, pontuação ou priorização no acesso a funções de confiança).		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				TCU	As funções e cargos de confiança da área de contratações da organização são preenchidas preferencialmente com pessoas do quadro efetivo da organização e/ou da própria área de contratações.		
			4		23		
Controle	Gestão de Riscos	R.7. Gerir riscos nas contratações	Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos (macroporcesso de contratação)	APF	O órgão estabeleceu as diretrizes e a metodologia para implantar a gestão de riscos e o controle preventivo nas contratações.		
				TCU	A gestão de riscos contempla a identificação, análise e avaliação de riscos relacionados às contratações.		
				TCU	A gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados.		
				TCU	A gestão de riscos contempla a definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
				TCU	Os riscos do processo de trabalho definido para planejamento do macroprocesso de contratações são geridos.		
				TCU	Os riscos do processo de trabalho definido para seleção de fornecedores são geridos.		
				TCU	Os riscos do processo de trabalho definido para gestão de contratos são geridos.		
				TCU	A organização capacita os gestores da área de contratações em gestão de riscos.		
				TCU	O órgão assegura que os responsáveis pela tomada de decisão em contratações, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação de responsabilidades, se for o caso.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CRITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
			As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação	TCU	A gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações.		
				TCU	A gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de serviços prestados de forma contínua.		
				TCU	As equipes de planejamento das contratações são selecionadas de modo que pelo menos um dos seus integrantes possua capacitação em gestão de riscos.		
				TCU	As equipes de planejamento das contratações são selecionadas de modo que todos os seus integrantes possuam capacitação em gestão de riscos.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
			2		13		
Prestação de Contas	Transparência	R.10. Assegurar a transparência em todas as fases do ciclo das compras e contratações	A organização torna públicos os documentos relacionados com cada contratação, contemplando as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação	TCU	O documento de formalização da demanda é publicado na internet.		
		R.16. Garantir a prestação de contas em todo o ciclo de contratação pública		TCU	A íntegra dos ‘Estudos Técnicos Preliminares da Contratação’ é publicada.		
		R.17. Aplicar mecanismos de supervisão e controle para apoiar a prestação de contas em todo o ciclo de contratação pública, p. ex., assegurar que os controles internos (incluindo controles financeiros, auditoria interna e controles de gestão) e controles externos e auditorias sejam coordenados, com recursos suficientes e integrados para		TCU	O Termo de Referência (TR) ou projeto básico das contratações é publicado na internet.		
				TCU	O edital de licitação das contratações (ou instrumento convocatório equivalente) é publicado na internet.		
				TCU	As manifestações das partes interessadas (pedidos de esclarecimento, impugnações e representações) e as respectivas respostas são publicadas na internet.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
		garantir o monitoramento do desempenho do sistema de compras públicas		TCU	A ata de julgamento, contendo propostas e lances oferecidos (quando for o caso) é publicada na internet.		
				TCU	O inteiro teor dos contratos, notas de empenho, aditivos e termos de prorrogação de contratos são publicados na internet.		
				TCU	Os termos de Recebimentos provisórios e definitivos são publicados na internet.		
				TCU	O mapa de gerenciamento de riscos da contratação, incluindo suas eventuais atualizações durante a gestão contratual, é publicado na internet.		
				TCU	justificativa dada para subsidiar a decisão de prorrogação contratual são publicadas na internet.		
		P.11. Fomentar a competitividade de e o acesso de potenciais concorrentes nas licitações P. 13. Promover a	A organização promove a interação com o mercado fornecedor	OCDE/APF	O órgão promove audiências e consultas públicas, p. ex., para a busca de melhores soluções para as necessidades institucionais.		

DIMENSÃO	TEMA	DIRETRIZ/RECOMENDAÇÃO	CONTROLE	FONTE	DETALHAMENTO DAS PRÁTICAS	CREITÉRIO NA LEI Nº 14.133/2021	RANKING MÉDIO AVALIAÇÃO
		participação transparente e eficaz das partes interessadas		OCDE/ADF	O órgão estabelece exigências sempre proporcionais ao objeto a ser contratado, para assegurar que as oportunidades sejam projetadas de modo a incentivar a ampla participação de concorrentes potenciais, incluindo novos entrantes e pequenas e médias empresas (participação de ME/EPP; adoção do Dispensa Eletrônica; adoção do Pregão Eletrônico; Qualificação proporcional ao objeto etc.)		
2				12			

APÊNDICE C – PROCESSOS E ESTRUTURA

17/07/25, 23:55

Governança das Contratações - Dimensão Processos e Estrutura

Governança das Contratações - Dimensão Processos e Estrutura

Prezado (a) Senhor (a)

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa "Governança das Contratações Públicas: Uma Análise de Adequação Institucional Frente à Nova Lei de Licitações e Contratações Administrativas", desenvolvida por Alan Negri Feitosa, discente do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Rondônia. O objetivo da pesquisa é analisar a necessidade de adequação do sistema de governança da Secretaria de Estado de Finanças do Estado de Rondônia às disposições estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021 no tocante à governança das contratações. Com base na sua colaboração, pretendemos propor um modelo de governança que esteja alinhado às melhores práticas de gestão pública e adequado às necessidades da SEFIN/RO.

Se você aceitar participar, será convidado(a) a responder um questionário com perguntas previamente definidas, voltadas a compreender sua percepção sobre práticas de governança em contratações públicas. As respostas serão registradas em uma escala simples, com três opções: concordo, neutro ou discordo.

Mesmo sendo uma pesquisa de risco mínimo, ela será realizada em ambiente virtual, o que pode trazer algumas preocupações relacionadas à privacidade e à segurança dos dados. Para garantir sua segurança, não serão coletadas informações que permitam identificar você diretamente (como nome, e-mail ou IP). Todas as informações fornecidas serão mantidas sob total confidencialidade e anonimato, e não haverá qualquer custo ou despesa para sua participação. Além disso, os dados serão armazenados temporariamente em ambiente seguro e criptografado, com acesso restrito apenas ao pesquisador responsável, e serão apagados definitivamente após o término da pesquisa.

Os resultados serão analisados de forma agregada e anônima e serão destinados à instituição onde a pesquisa foi realizada e aos participantes interessados, além de poderem ser publicados em artigos científicos e apresentados em eventos acadêmicos. Caso alguma pergunta cause desconforto, você pode, a qualquer momento, deixar de responder ou encerrar sua participação, sem precisar justificar e sem qualquer prejuízo. Os benefícios esperados incluem o aperfeiçoamento das práticas de contratação pública na SEFIN/RO, o que pode gerar mais eficiência na administração pública e melhor uso dos recursos públicos.

Sua participação é totalmente voluntária. Se decidir não participar ou quiser desistir em qualquer fase, poderá fazê-lo livremente, sem qualquer tipo de penalização.

Se você tiver dúvidas sobre a pesquisa, pode entrar em contato com o pesquisador responsável pelo

1. Declaro que entendi os objetivos e concordo com as condições apresentadas, portanto, aceito participar desta pesquisa. *

☐ Sim

Governança das Contratações - Dimensão Processos e Estrutura

2. Qual o seu setor? *

Por exemplo: SEFIN-EGE

3. A organização define diretrizes para as contratações (terceirização, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade).

	Concordo	Neutro	Discordo
Eixo diretrizes	☐	☐	☐

4. A organização estabeleceu competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes, incluindo a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controle interno para mitigar riscos. *

	Concordo	Neutro	Discordo
	☐	☐	☐

5. A organização define os papéis, competências, atribuições e responsabilidade da área de gestão de contratações. *

	Concordo	Neutro	Discordo
	☐	☐	☐

6. A organização define política de delegação de competências para as contratações. *

	Concordo	Neutro	Discordo
	☐	☐	☐

7. A organização zela pela segregação de funções relativas às áreas de gestão de contratações. *

	Concordo	Neutro	Discordo
	☐	☐	☐

8. A alta administração recebe apoio de corpo colegiado na tomada de decisões estratégicas relativa às contratações (comitê composto por diversos setores da organização). *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

9. A organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para acompanhar o desempenho e os resultados da área de contratações. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

10. A organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

11. Rotinas de monitoramento de desempenho da gestão de contratações estão definidas. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

12. Há acompanhamento na execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

13. Os indicadores de desempenho da gestão de contratações estão implantados (há coleta e análise dos dados necessários à medição de desempenho). *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

14. Relatórios de medição de desempenho da gestão de contratações estão disponíveis à liderança. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

15. Foi definido o quantitativo necessário de pessoal da área de contratações. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

16. O órgão utiliza tecnologias digitais padronizadas e integradas para a gestão de contratações. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

17. O órgão utiliza ferramentas de contratações eletrônicas modulares, flexíveis, escaláveis e seguras para assegurar a continuidade, privacidade, integridade e isonomia nos negócios e proteger dados confidenciais. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

18. O órgão elaborou, implementou e publicou o Plano de Logística Sustentável - PLS (contendo objetivos e responsabilidades definidas, os critérios e as práticas de sustentabilidade adotados, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite a organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos). *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

19. O PLS abrange as diretrizes para a gestão estratégica das contratações e da logística do Órgão. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

20. O PLS monitora os objetivos estabelecidos no Art. 11 da Lei 14.133/2021 por meio de indicadores e metas. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

21. O PLS contém metodologia para aferição de custos indiretos, que poderão ser considerados na escolha da opção mais vantajosa à Administração, relacionados às despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação, tratamento de resíduos sólidos e impacto ambiental, entre outros fatores vinculados ao ciclo de vida do objeto contratado. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

22. O PLS contém ações voltadas para: a) promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços; b) racionalização da ocupação dos espaços físicos; c) identificação dos objetos de menor impacto ambiental; d) fomento à inovação no mercado; e) inclusão dos negócios de impacto nas contratações públicas; e f) divulgação, conscientização e capacitação acerca da logística sustentável. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

23. O PLS abrange responsabilidades dos atores envolvidos na elaboração, na execução, no monitoramento e na avaliação do PLS; e metodologia para implementação, monitoramento e avaliação do Plano. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

24. A organização explicita nos autos ou processos de cada contratação os aspectos de sustentabilidade cabíveis. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

25. A organização publica os critérios e as práticas de sustentabilidade adotados, como: especificação técnica do objeto, obrigações da contratada ou requisito previsto em lei especial. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

26. A organização aprova um plano de contratações (ou documento similar) para o período mínimo de um ano. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

27. O Plano de Contratações Anual é elaborado a partir das diretrizes do PLS. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

28. Cada item do Plano de Contratações Anual, incluindo suas atualizações, está associado a um projeto ou a um processo alinhado à estratégia da organização (alinhamento ao planejamento estratégico). *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

29. O órgão promove diligências para conciliar o Plano de Contratações Anual aos prazos de elaboração das propostas orçamentárias. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

30. Os setores relevantes da organização participam da elaboração do Plano de Contratações Anual. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

31. O Plano de Contratações Anual é aprovado pelo dirigente máximo. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

32. O Plano de Contratações Anual é divulgado no sítio eletrônico do órgão, inclusive suas alterações. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

33. O processo contempla procedimentos padronizados para planejamento da contratação. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

34. O processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa de planejamento. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

35. O processo contempla modelos padronizados para os documentos a serem elaborados especificações técnicas padronizadas, estudo técnico preliminar, termo de referência, minutas de edital e de contratos). *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

36. O processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

37. O processo contempla procedimentos padronizados para seleção de fornecedores (p.ex. Listas de verificação para pregoeiro). *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

38. O processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

39. O processo contempla modelos padronizados para os documentos a serem elaborados na atividade (p. ex. modelo de documento de resposta de recurso de licitante). *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

40. O processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

41. O processo contempla normas de fiscalização e procedimentos padronizados para a gestão de contratos, incluindo a conformidade legal. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

42. Em cada indicação de gestor e fiscal, a autoridade competente avalia objetivamente a capacidade do indicado de assumir responsabilidade por mais um contrato (conforme sua complexidade e demanda de atuação), frente aos contratos pelos quais já tem responsabilidade, registrando o resultado dessa avaliação entre as justificativas da indicação. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

43. O processo contempla modelos padronizados para documentos utilizados na gestão de contratos (p.ex. plano de trabalho, plano de inserção, portaria de designação gestor/fiscais, designação de preposto, ordem de serviço ou de fornecimento, termo de entrega, termo de recebimento provisório, termo de recebimento definitivo, solicitação de reparo em serviço ou fornecimento, termo de rejeição, registro de ocorrências, histórico de gestão do contrato, comunicações à contratada, solicitação de sanção e solicitação de repactuação). *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

44. O processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

45. Há rotina estabelecida para os processos de pagamentos dos contratos, incluindo as ordens cronológicas de pagamento, juntamente com sua memória de cálculo, relatório circunstanciado, proposições de glosa e ordem bancária, dentre outros documentos comprobatórios. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

46. O órgão padronizou os procedimentos para a fiscalização contratual, respeitando-se os princípios do devido processo legal e do contraditório, quando da apuração de descumprimentos junto a fornecedores. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

47. O órgão regulamentou/modelou o processo sancionatório decorrente de compras e contratações públicas, estabelecendo-se, em especial, critérios objetivos e isonômicos para a determinação da dosimetria na aplicação das penas. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

48. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada para contratos de prestação de serviços de tecnologia da informação. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

49. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada para contratos de serviços prestados de forma contínua. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

50. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada para contratos de outros serviços. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

51. A organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços de tecnologia da informação. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

52. A organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços prestados de forma contínua. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

53. A organização realiza esse tipo de análise para contratos dos demais serviços. *

Concordo

☐

Neutro

☐

Discordo

☐

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

 Microsoft Forms

APÊNDICE D – PESSOAS

18/07/25, 00:02

Governança das Contratações - Dimensão Pessoas

Governança das Contratações - Dimensão Pessoas

Prezado (a) Senhor (a)

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa "Governança das Contratações Públicas: Uma Análise de Adequação Institucional Frente à Nova Lei de Licitações e Contratações Administrativas", desenvolvida por Alan Negri Feitosa, discente do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Rondônia. O objetivo da pesquisa é analisar a necessidade de adequação do sistema de governança da Secretaria de Estado de Finanças do Estado de Rondônia às disposições estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021 no tocante à governança das contratações. Com base na sua colaboração, pretendemos propor um modelo de governança que esteja alinhado às melhores práticas de gestão pública e adequado às necessidades da SEFIN/RO.

Se você aceitar participar, será convidado(a) a responder um questionário com perguntas previamente definidas, voltadas a compreender sua percepção sobre práticas de governança em contratações públicas. As respostas serão registradas em uma escala simples, com três opções: concordo, neutro ou discordo. Mesmo sendo uma pesquisa de risco mínimo, ela será realizada em ambiente virtual, o que pode trazer algumas preocupações relacionadas à privacidade e à segurança dos dados. Para garantir sua segurança, não serão coletadas informações que permitam identificar você diretamente (como nome, e-mail ou IP). Todas as informações fornecidas serão mantidas sob total confidencialidade e anonimato, e não haverá qualquer custo ou despesa para sua participação. Além disso, os dados serão armazenados temporariamente em ambiente seguro e criptografado, com acesso restrito apenas ao pesquisador responsável, e serão apagados definitivamente após o término da pesquisa.

Os resultados serão analisados de forma agregada e anônima e serão destinados à instituição onde a pesquisa foi realizada e aos participantes interessados, além de poderem ser publicados em artigos científicos e apresentados em eventos acadêmicos. Caso alguma pergunta cause desconforto, você pode, a qualquer momento, deixar de responder ou encerrar sua participação, sem precisar justificar e sem qualquer prejuízo. Os benefícios esperados incluem o aperfeiçoamento das práticas de contratação pública na SEFIN/RO, o que pode gerar mais eficiência na administração pública e melhor uso dos recursos públicos.

Sua participação é totalmente voluntária. Se decidir não participar ou quiser desistir em qualquer fase, poderá fazê-lo livremente, sem qualquer tipo de penalização.

Se você tiver dúvidas sobre a pesquisa, pode entrar em contato com o pesquisador responsável pelo telefone (69) 90299-7600 ou pelo e-mail alannegrifeitosa@hotmail.com. Caso queira consultar sobre

1. Declaro que entendi os objetivos e concordo com as condições apresentadas, portanto, aceito participar desta pesquisa. *

☐ Sim

Governança das Contratações - Dimensão Pessoas

2. Qual o seu setor?

Por exemplo: SEFIN-EGE

3. O órgão adota código de ética formalmente contemplando condutas específicas para as atividades da gestão de contratações.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

4. Há normativo(s) aplicável(eis) aos gestores e colaboradores da área de contratações que impede(m) ou limita(m) negócios pessoais com representantes de fornecedores da organização.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

5. Há normativo(s) aplicável(eis) aos gestores e colaboradores da área de contratações que impede(m) ou limita(m) o recebimento de benefícios de fornecedores atuais ou potenciais (como presentes, brindes, doações, entretenimento, empréstimos, favores etc.) que de influenciar o processo decisório de uma contratação; possam influenciar ou dar a impressão de influenciar o processo decisório de uma contratação.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

6. O órgão promove ações de disseminação, capacitação ou treinamento do código de ética e de conduta para os agentes públicos que operam nas contratações.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

7. Há obrigatoriedade de que gestores e colaboradores da área de contratações manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no exercício das suas atividades.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

8. A organização executa processo que permite identificar e tratar eventuais casos de gestores e/ou colaboradores da área de contratações que exerçam atividade privada que tenha alguma relação com fornecedores atuais ou que tenham com eles alguma relação pessoal ou profissional.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

9. A organização verifica se há impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de corrupção, quando do ingresso de colaboradores e gestores na área de contratações.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

10. Há requisitos definidos para controles internos, medidas de conformidade e programas anticorrupção para fornecedores, incluindo monitoramento adequado (Política de Interação com o mercado fornecedor, p.ex.).

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

11. O órgão estabeleceu modelo de competências para os ocupantes das funções essenciais ligadas à governança e à gestão de contratações.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

12. Os perfis profissionais desejados para as ocupações de gestão da área de contratações estão definidos e documentados.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

13. Há critérios definidos e documentados para avaliação de desempenho dos gestores da área de contratações (modelo de competências).

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

14. Os perfis profissionais desejados para os colaboradores da área de contratações estão definidos e documentados (modelo de competências).

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

15. Há critérios definidos e documentados para avaliação de desempenho dos colaboradores da área de contratações (modelo de competências).

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

16. A organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de gestores na área de contratações (modelo de competências).

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

17. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações de gestão da área de contratações (modelo de competências).

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

18. A organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da substituição de colaboradores na área de contratações (modelo de competências).

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

19. O órgão estabeleceu diretrizes para a nomeação de fiscais de contrato, com base no perfil de competências e evitando a sobrecarga de atribuições.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

20. Há política de capacitação ou uma parte específica no plano de capacitação da organização para os colaboradores que integram a área de contratações.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

21. As ações de capacitação contempladas no plano de capacitação contemplam ações educacionais para viabilizar o conhecimento técnico, bem como o desenvolvimento de habilidades e atitudes que são desejáveis ao bom desempenho das funções-chave.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

22. Os colaboradores da área de contratações (p.ex. pregoeiros, membros de comissão de licitação, fiscais de contratos, gestores de contratos) recebem Treinamento específico antes de assumirem o encargo pela primeira vez.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

23. A organização possui uma política de rotatividade na ocupação das funções da área de contratações, de forma que os gestores possuam limitação máxima para permanência no mesmo cargo ou função.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

24. Existem incentivos, administrativos ou financeiros, para os colaboradores que atuam nas funções-chave da área de contratações (p. ex., maior pontuação em avaliação de desempenho, pontuação ou priorização no acesso a funções de confiança).

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

25. As funções e cargos de confiança da área de contratações da organização são preenchidas preferencialmente com pessoas do quadro efetivo da organização e/ou da própria área de contratações.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

18/07/25, 00:02

Governança das Contratações - Dimensão Pessoas

 Microsoft Forms

<https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=F262ehxKjEaEJKINVLgPvcKTT1SsloYZNs6KO...> 6/6

APÊNDICE E – PRESTAÇÃO DE CONTAS

18/07/25, 00:06

Governança das Contratações - Dimensão Prestação de Contas

Governança das Contratações - Dimensão Prestação de Contas

Prezado (a) Senhor (a)

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa "Governança das Contratações Públicas: Uma Análise de Adequação Institucional Frente à Nova Lei de Licitações e Contratações Administrativas", desenvolvida por Alan Negri Feitosa, discente do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Rondônia. O objetivo da pesquisa é analisar a necessidade de adequação do sistema de governança da Secretaria de Estado de Finanças do Estado de Rondônia às disposições estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021 no tocante à governança das contratações. Com base na sua colaboração, pretendemos propor um modelo de governança que esteja alinhado às melhores práticas de gestão pública e adequado às necessidades da SEFIN/RO.

Se você aceitar participar, será convidado(a) a responder um questionário com perguntas previamente definidas, voltadas a compreender sua percepção sobre práticas de governança em contratações públicas. As respostas serão registradas em uma escala simples, com três opções: concordo, neutro ou discordo.

Mesmo sendo uma pesquisa de risco mínimo, ela será realizada em ambiente virtual, o que pode trazer algumas preocupações relacionadas à privacidade e à segurança dos dados. Para garantir sua segurança, não serão coletadas informações que permitam identificar você diretamente (como nome, e-mail ou IP). Todas as informações fornecidas serão mantidas sob total confidencialidade e anonimato, e não haverá qualquer custo ou despesa para sua participação. Além disso, os dados serão armazenados temporariamente em ambiente seguro e criptografado, com acesso restrito apenas ao pesquisador responsável, e serão apagados definitivamente após o término da pesquisa.

Os resultados serão analisados de forma agregada e anônima e serão destinados à instituição onde a pesquisa foi realizada e aos participantes interessados, além de poderem ser publicados em artigos científicos e apresentados em eventos acadêmicos. Caso alguma pergunta cause desconforto, você pode, a qualquer momento, deixar de responder ou encerrar sua participação, sem precisar justificar e sem qualquer prejuízo. Os benefícios esperados incluem o aperfeiçoamento das práticas de contratação pública na SEFIN/RO, o que pode gerar mais eficiência na administração pública e melhor uso dos recursos públicos.

Sua participação é totalmente voluntária. Se decidir não participar ou quiser desistir em qualquer fase, poderá fazê-lo livremente, sem qualquer tipo de penalização.

1. Declaro que entendi os objetivos e concordo com as condições apresentadas, portanto, aceito participar desta pesquisa. *

☐ Sim

Governança das Contratações - Dimensão Prestação de Contas

2. O documento de formalização da demanda é publicado na internet.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

3. A íntegra dos Estudos Técnicos Preliminares da Contratação é publicada na internet.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

4. O Termo de Referência (TR) ou projeto básico das contratações são publicados na internet.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

5. O edital de licitação das contratações (ou instrumento convocatório equivalente) é publicado na internet.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

6. As manifestações das partes interessadas (pedidos de esclarecimento, impugnações e representações) e as respectivas respostas são publicadas na internet.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

7. A ata de julgamento, contendo propostas e lances oferecidos (quando for o caso) é publicada na internet.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

8. O inteiro teor dos contratos, notas de empenho, aditivos e termos de prorrogação de contratos são publicados na internet.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

9. Os termos de recebimentos provisórios e definitivos são publicados na internet.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

10. O mapa de gerenciamento de riscos da contratação, incluindo suas eventuais atualizações durante a gestão contratual, é publicado na internet.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

11. A justificativa dada para subsidiar a decisão de prorrogação contratual são publicadas na internet.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

12. O órgão promove audiências e consultas públicas, p. ex., para a busca de melhores soluções para as necessidades institucionais.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

13. O órgão estabelece exigências sempre proporcionais ao objeto a ser contratado, para assegurar que as oportunidades sejam projetadas de modo a incentivar a ampla participação de concorrentes potenciais, incluindo novos entrantes e pequenas e médias empresas (participação de ME/EPP; adoção do Dispensa Eletrônica; adoção do Pregão Eletrônico; Qualificação proporcional ao objeto, etc).

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

 Microsoft Forms

APÊNDICE F – CONTROLE

18/07/25, 00:10

Governança das Contratações - Dimensão Controle

Governança das Contratações - Dimensão Controle

Prezado (a) Senhor (a)

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa "Governança das Contratações Públicas: Uma Análise de Adequação Institucional Frente à Nova Lei de Licitações e Contratações Administrativas", desenvolvida por Alan Negri Feitosa, discente do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Rondônia. O objetivo da pesquisa é analisar a necessidade de adequação do sistema de governança da Secretaria de Estado de Finanças do Estado de Rondônia às disposições estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021 no tocante à governança das contratações. Com base na sua colaboração, pretendemos propor um modelo de governança que esteja alinhado às melhores práticas de gestão pública e adequado às necessidades da SEFIN/RO.

Se você aceitar participar, será convidado(a) a responder um questionário com perguntas previamente definidas, voltadas a compreender sua percepção sobre práticas de governança em contratações públicas. As respostas serão registradas em uma escala simples, com três opções: concordo, neutro ou discordo.

Mesmo sendo uma pesquisa de risco mínimo, ela será realizada em ambiente virtual, o que pode trazer algumas preocupações relacionadas à privacidade e à segurança dos dados. Para garantir sua segurança, não serão coletadas informações que permitam identificar você diretamente (como nome, e-mail ou IP). Todas as informações fornecidas serão mantidas sob total confidencialidade e anonimato, e não haverá qualquer custo ou despesa para sua participação. Além disso, os dados serão armazenados temporariamente em ambiente seguro e criptografado, com acesso restrito apenas ao pesquisador responsável, e serão apagados definitivamente após o término da pesquisa.

Os resultados serão analisados de forma agregada e anônima e serão destinados à instituição onde a pesquisa foi realizada e aos participantes interessados, além de poderem ser publicados em artigos científicos e apresentados em eventos acadêmicos. Caso alguma pergunta cause desconforto, você pode, a qualquer momento, deixar de responder ou encerrar sua participação, sem precisar justificar e sem qualquer prejuízo. Os benefícios esperados incluem o aperfeiçoamento das práticas de contratação pública na SEFIN/RO, o que pode gerar mais eficiência na administração pública e melhor uso dos recursos públicos.

Sua participação é totalmente voluntária. Se decidir não participar ou quiser desistir em qualquer fase, poderá fazê-lo livremente, sem qualquer tipo de penalização.

Se você tiver dúvidas sobre a pesquisa, pode entrar em contato com o pesquisador responsável pelo telefone (69) 997299-7600 ou pelo e-mail alannegrifeitosa@hotmail.com. Caso queira conversar sobre

1. Declaro que entendi os objetivos e concordo com as condições apresentadas, portanto, aceito participar desta pesquisa. *

☐ Sim

Governança das Contratações - Dimensão Controle

2. O órgão estabeleceu as diretrizes e a metodologia para implantar a gestão de riscos e o controle preventivo nas contratações.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

3. A gestão de riscos contempla a identificação, análise e avaliação de riscos relacionados às contratações.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

4. A gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

5. A gestão de riscos contempla a definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

6. Os riscos do processo de trabalho definido para planejamento do macroprocesso de contratações são geridos?

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

7. Os riscos do processo de trabalho definido para seleção de fornecedores são geridos.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

8. Os riscos do processo de trabalho definido para gestão de contratos são geridos.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

9. A organização capacita os gestores da área de contratações em gestão de riscos.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

10. O órgão assegura que os responsáveis pela tomada de decisão em contratações, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação de responsabilidades, se for o caso.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

11. A gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

12. A gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de serviços prestados de forma contínua.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

13. As equipes de planejamento das contratações são selecionadas de modo que pelo menos um dos seus integrantes possua capacitação em gestão de riscos.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

14. As equipes de planejamento das contratações são selecionadas de modo que todos os seus integrantes possuam capacitação em gestão de riscos.

Concordo

☐

Neutro

☐

Não Concordo

☐

18/07/25, 00:10

Governança das Contratações - Dimensão Controle

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

 Microsoft Forms

APÊNDICE G – AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA



GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA
Secretaria de Estado de Finanças - SEFIN

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o servidor **ALAN NEGRI FEITOSA**, Analista Tributário da Receita Estadual, matrícula nº XXXXXX737, a realizar procedimentos de pesquisa acadêmica (Dissertação), no âmbito da Secretaria de Estado de Finanças do Estado de Rondônia - SEFIN/RO, com a finalidade de analisar a necessidade de adequação do sistema de governança da SEFIN/RO às prescrições legais concernentes à governança das contratações.

Ressalta-se que os procedimentos necessários para a pesquisa dividem-se em levantamentos, pesquisa documental e entrevistas, conforme especificado no Requerimento de ID 0053542447 e posteriormente retificação por meio do Memorando nº 22/2025/SEFIN-ASCOINT (0057691540), constante no processo administrativo SEI nº 0030.011062/2024-75.

No mais, ressalvo que o sigilo fiscal e das informações deverá ser preservado, conforme os termos e condições estabelecidos no Termo de Sigilo nº 0052306129, bem como que o tratamento dos dados pessoais será realizado em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD, garantindo a proteção e a privacidade das informações envolvidas.

FRANCO MAEGAKI ONO

Secretário-Adjunto de Finanças do Estado de Rondônia
SEFIN/RO



Documento assinado eletronicamente por **Franco Maegaki Ono**, Secretário(a) Adjunto(a), em 27/02/2025, às 15:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no artigo 18 caput e seus §§ 1º e 2º, do [Decreto nº 21.794, de 5 Abril de 2017](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [portal do SEI](#), informando o código verificador **0057712145** e o código CRC **44FFAC2C**.

Referência: Caso responda este(a) Autorização, indicar expressamente o Processo nº 0030.011062/2024-75

SEI nº 0057712145

APÊNDICE H – PARECER COMISSÃO DE ÉTICA EM PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES: ADEQUAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA DE UM ÓRGÃO PÚBLICO NA AMAZÔNIA BRASILEIRA

Pesquisador: ALAN NEGRI FEITOSA

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 87025725.5.0000.5300

Instituição Proponente: Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.713.669

Apresentação do Projeto:

Este projeto de pesquisa tem como objeto de estudo a governança nas contratações públicas, com foco na implementação da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei no 14.133/21). A nova legislação impõe à alta administração a responsabilidade de estabelecer estruturas de governança e controles preventivos. Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a necessidade de adaptação do sistema de controle interno da SEFIN às novas disposições introduzidas pela NLLCA, relativas à governança nas contratações, para reduzir conflitos de agência em aquisições públicas. Para atingir esse objetivo, a pesquisa buscará comparar as disposições sobre governança e controles preventivos entre a Lei no 8666/93 e a Lei no 14.133/21; mapear o fluxo, as competências e os controles internos nos processos de contratações públicas; avaliar o nível de maturidade dos controles internos existentes e, finalmente, propor adaptações no sistema de controle interno para alinhar-se às novas exigências legais. A metodologia do estudo será de natureza aplicada e usará uma abordagem quali-quantitativa (mista). Será exploratório e descritivo em termos de fins, e bibliográfico, documental e de levantamento quanto aos procedimentos. Portanto, envolverá uma revisão bibliográfica das leis no 8666/93 e no 14.133/21 e da literatura sobre governança e controle interno. Além disso, haverá uma análise documental de documentos internos da Secretaria de Finanças relacionados a processos de contratação, bem como a coleta de dados por meio de entrevistas e questionários com gestores e funcionários da Secretaria de Finanças.

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

Assim, espera-se que o resultado da pesquisa auxilie a Secretaria de Finanças objeto de estudo a adaptar o seu sistema de controle interno de acordo com as novas exigências de governança nas contratações públicas. Isso contribuirá para a redução de conflitos de agência e aumentará a eficiência e transparência nos processos de aquisição, beneficiando a administração pública e a sociedade. O resultado poderá, ainda, preencher uma lacuna importante na implementação prática das novas disposições de governança nas contratações públicas introduzidas pela Lei no 14.133/21, uma vez que ao avaliar e propor adaptação do sistema de controle interno, por meio de um Produto Técnico Tecnológico (PTT), o estudo busca não apenas a conformidade legal, mas também a promoção de melhores práticas administrativas que possam servir de modelo para outras entidades públicas.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral:

Analisar a necessidade de adequação do sistema de governança da Secretaria de Estado de Finanças do Estado de Rondônia (SEFIN/RO) às prescrições legais concernentes à governança das contratações.

Objetivos Específicos:

1. Mapear boas práticas de governança das contratações públicas, com base na literatura e em modelos referenciais publicados, referenciando-as com a NLLCA.
2. Identificar práticas de governança das contratações adotadas pela SEFIN/RO.
3. Mapear o fluxo, as competências e os controles preventivos em processos de compras públicas na SEFIN/RO.
4. Como Produto Técnico-Tecnológico propor Modelo de Governança e Gestão das Contratações para a SEFIN/RO.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Assim o/a autor/a descreve os riscos e benefícios da investigação:

Riscos:

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

Os riscos associados a essa pesquisa são mínimos, uma vez que o roteiro de perguntas formuladas não envolve informações confidenciais que possam comprometer a privacidade ou a segurança dos participantes. Ainda assim, tendo em vista que será realizada em ambiente virtual, não serão coletadas informações que permitam a identificação do servidor, como o nome, e-mail ou IP do computador. Os dados serão armazenados temporariamente em ambiente seguro e criptografado (Microsoft Forms), com acesso restrito apenas ao pesquisador responsável, e serão apagados definitivamente após o término da pesquisa. Destaca-se, ainda, que, caso algum indivíduo sinta desconforto durante o preenchimento do roteiro de perguntas, terá a opção de não responder ou desistir de participar, sem qualquer prejuízo.

Dessa forma, após a análise dos dados, as respostas obtidas serão consolidadas para apresentação visual e, por fim, na conclusão da pesquisa somente os dados agregados serão divulgados, garantindo que suas respostas individuais sejam excluídas do computador onde foram armazenadas. Assim, esses procedimentos garantem o sigilo e a privacidade dos participantes.

Benefícios:

Lado outro, no que concerne aos benefícios, inclui-se o aprimoramento das práticas relacionadas às contratações públicas, o que pode gerar maior eficiência administrativa e o melhor uso dos recursos públicos, uma vez que, ao final do trabalho será disponibilizado um modelo de governança e gestão das contratações adequado às necessidades da SEFIN/RO. Nesse sentido, destaca-se a correlação dos benefícios listados com os itens 16.5, 16.6 e 16.7 do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no 16 que versa sobre a redução da corrupção e o suborno por meio de instituições eficazes, responsáveis e transparentes.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Aprovação.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Apresenta os seguinte Termos obrigatórios ao projeto:

a) Folha de rosto assinada - presente e adequada;

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 7.713.669

- b) Termo de Anuência Institucional (TAI) - presente e adequado;
- c) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - presente e adequado;
- d) Declaração de responsabilidade do pesquisador - presente e adequada;
- e) Termo de aceite de orientação - presente e adequado;
- f) Projeto de pesquisa - presente e adequado.

Recomendações:

Aprovação.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovação do projeto de pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2505687.pdf	18/06/2025 22:36:35		Aceito
Outros	Carta_resposta.pdf	18/06/2025 22:32:52	ALAN NEGRI FEITOSA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_detalhado.pdf	18/06/2025 22:20:27	ALAN NEGRI FEITOSA	Aceito
Outros	Termo_aceite_orientacao.pdf	18/06/2025 22:14:29	ALAN NEGRI FEITOSA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	13/04/2025 23:44:53	ALAN NEGRI FEITOSA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	declaracao_pesquisa_anuencia.pdf	28/02/2025 17:47:02	ALAN NEGRI FEITOSA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	declaracao_pesquisador.pdf	28/02/2025 17:44:55	ALAN NEGRI FEITOSA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto__Alan_Negri_Feitosa_assinado.pdf	25/02/2025 16:51:05	ALAN NEGRI FEITOSA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
RONDÔNIA - UNIR



Continuação do Parecer: 7.713.669

Não

PORTO VELHO, 17 de Julho de 2025

Assinado por:
Elieth Afonso de Mesquita
(Coordenador(a))

Endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C
Bairro: Zona Rural **CEP:** 76.801-059
UF: RO **Município:** PORTO VELHO
Telefone: (69)2182-2116 **E-mail:** cep@unir.br

Página 05 de 05