

UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

DISSERTAÇÃO

GOVERNANÇA E GESTÃO NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS:
UMA ANÁLISE DO CASO IFAM

TATIANA FERREIRA NAKAUTH RODRIGUES

2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**GOVERNANÇA E GESTÃO NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS:
UMA ANÁLISE DO CASO IFAM**

TATIANA FERREIRA NAKAUTH RODRIGUES

Sob orientação do professor

Dr. Daniel Ribeiro de Oliveira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Parintins/AM
Julho/2023

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

RR696g RODRIGUES, TATIANA FERREIRA NAKAUTH, 1986-
GOVERNANÇA E GESTÃO NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: UMA
ANÁLISE DO CASO IFAM / TATIANA FERREIRA NAKAUTH
RODRIGUES. - PARINTINS, 2023.
126 f.

Orientador: DANIEL RIBEIRO DE OLIVEIRA.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, PPGE/GESTÃO E ESTRATÉGIA, 2023.

1. Governança. 2. Contratações Públicas. 3.
iGestContrat. 4. IFAM. 5. Gestão de Contratações. I.
OLIVEIRA, DANIEL RIBEIRO DE , 1981-, orient. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
PPGE/GESTÃO E ESTRATÉGIA III. Título.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**



TERMO Nº 834 / 2023 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Nº do Protocolo: 23083.047776/2023-11

Seropédica-RJ, 24 de julho de 2023.

TATIANA FERREIRA NAKAUTH RODRIGUES

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 05/07/2023.

Prof. Dr. Caio Peixoto Chain

Membro Interno

UFRRJ

Prof. Dr. Daniel Ribeiro de Oliveira

Orientador

Membro Interno

UFRRJ

Prof. Dr. José Ribamar Marques de Carvalho

Membro Externo

UFCG

(Assinado digitalmente em 25/07/2023 18:15)
CAIO PEIXOTO CHAIN
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.06)
Matrícula: 1258701

(Assinado digitalmente em 25/07/2023 15:04)
DANIEL RIBEIRO DE OLIVEIRA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCEcon (12.28.01.00.00.00.09)
Matrícula: 2652268

(Assinado digitalmente em 17/08/2023 13:39)
JOSÉ RIBAMAR MARQUES DE CARVALHO
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 022.037.624-70

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp>
informando seu número: **834**, ano: **2023**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **24/07/2023** e o
código de verificação: **89370e6436**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu Deus, autor da minha vida

AGRADECIMENTOS

Agradeço de coração a Deus pela dádiva da vida e por todo o amor e cuidado que sempre senti em minha vida;

Expresso minha profunda gratidão ao meu esposo e aos meus queridos filhos, cuja presença e apoio constante foram indispensáveis em cada fase dessa jornada;

À minha mãe, meu porto seguro, cujo incentivo e suporte foram essenciais para minha formação e crescimento pessoal.

Ao meu Pai, que permanece vivo em minhas memórias e continuará eternamente em meu coração;

Aos meus irmãos, mesmo distantes geograficamente, sempre estiveram próximos em espírito, fortalecendo-me com seu apoio e carinho;

À minha estimada família, incluindo sobrinhos, cunhados, sogros, concunhadas e padrasto, cuja presença e apoio foram fundamentais em minha jornada;

Agradeço aos membros da Segunda Igreja de Parintins, cujas orações foram um suporte espiritual valioso ao longo do caminho;

Um agradecimento especial ao meu orientador, professor Daniel, cujo apoio foi fundamental para o sucesso deste projeto;

Gratidão também aos colegas de curso, cuja colaboração e solidariedade foram cruciais durante os momentos de necessidade;

Aos meus colegas de trabalho, que compreenderam os meus compromissos acadêmicos;

Ao IFAM, por me proporcionar a oportunidade de realizar este mestrado e expandir meus horizontes acadêmicos e profissionais

À UFRRJ e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, assim como a todos os professores envolvidos, por possibilitarem esta enriquecedora jornada de aprendizado e crescimento profissional;

E, por fim, aos que, de alguma forma, contribuíram para o sucesso desta pesquisa, mesmo que não mencionados individualmente, meu sincero agradecimento por sua colaboração direta ou indireta.

Que a gratidão que expresso aqui seja reflexo do profundo apreço que sinto por cada pessoa que fez parte deste percurso.

RESUMO

RODRIGUES, Tatiana Ferreira Nakauth. **Governança e Gestão nas contratações públicas: uma análise do caso IFAM**. 2023. 118f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

O Tribunal de Contas da União, sendo um órgão de controle externo da administração pública, têm realizado desde o ano de 2010, levantamentos sobre o nível de maturidade em governança organizacional de órgãos públicos jurisdicionados ao TCU. Em 2021 foi realizado o levantamento do Perfil Integrado de Governança Organizacional e Administração Pública, o qual avaliou os seguintes temas: governança pública organizacional, governança e gestão da tecnologia da informação, pessoas, contratações e orçamentário. Em meio aos órgãos avaliados encontra-se o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas, o IFAM. Dentre os resultados obtidos pelo IFAM no levantamento realizado, destacou-se o índice de gestão de contratações (iGestContrat), em que a instituição obteve um nível de maturidade de 30%, sendo classificado como estando em estágio “inicial”. Tal resultado mostrou-se preocupante, uma vez que a gestão das contratações interfere diretamente nos resultados entregues pela instituição, seja por meio da execução orçamentária e financeira, ou da execução do planejamento anual de contratações. A partir do resultado obtido torna-se necessária a adoção de medidas que promovam a melhoria na gestão de contratações do órgão. No entanto, por meio de uma pesquisa exploratória, identificou-se que a instituição possui dezoito unidades gestoras, e que estas realizam suas próprias contratações, contribuindo para a execução orçamentária e financeira do órgão. Desta forma, este estudo buscou investigar se o resultado obtido pelo IFAM no referido índice, reflete a realidade de todas as unidades gestoras que o compõem. Isto posto, delineou-se uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa, pois utilizando-se de estatística descritiva determinou-se os índices individuais das referidas unidades gestoras. Os quais foram comparados e analisados com base no referencial teórico. Os índices encontrados demonstraram que as Unidades Gestoras do IFAM possuem níveis distintos de maturidade em capacidade de gestão das contratações, formando um conjunto de dados heterogêneo. Neste sentido, o resultado obtido pelo IFAM no iGestContrat TCU 2021, não representa os resultados das suas respectivas Unidades Gestoras.

Palavras-chave: Governança; Gestão de Contratações; Contratações Públicas; iGestContrat; IFAM

ABSTRACT

RODRIGUES, Tatiana Ferreira Nakauth. Governance and Management in public procurement: an analysis of the IFAM case. 2023. 118 f. Dissertation (Professional Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

Since 2010, the Federal Court of Auditors, being an external control body of the public administration, has carried out surveys on the level of maturity in organizational governance of public bodies under the jurisdiction of the TCU. In 2021, the Integrated Profile of Organizational Governance and Public Administration was carried out, which evaluated the following topics: organizational public governance, governance and management of information technology, people, hiring and budget. Among the evaluated bodies is the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas, IFAM. Among the results obtained by IFAM in the survey carried out, the hiring management index (iGestContrat) stood out, in which the institution obtained a maturity level of 30%, being classified as being in an “initial” stage. This result was worrying, since hiring management directly interferes with the results delivered by the institution, either through budgetary and financial execution, or the execution of the annual hiring plan. From the result obtained, it becomes necessary to adopt measures that promote the improvement in the agency's hiring management. However, through an exploratory research, it was identified that the institution has eighteen management units, and that these carry out their own hiring, contributing to the budgetary and financial execution of the agency. Thus, this study sought to investigate whether the result obtained by the IFAM in that index reflects the reality of all the management units that comprise it. That said, a research with a quantitative and qualitative approach was outlined, because using descriptive statistics, the individual indexes of the referred management units were determined. Which were compared and analyzed based on the theoretical framework. The indices found showed that the IFAM Management Units have different levels of maturity in hiring management capacity, forming a heterogeneous data set. In this sense, the result obtained by IFAM in the iGestContrat TCU 2021 does not represent the results of their respective Management Units.

Keywords: Governance; Contract management; Public Procurement; iGestContract; IFAM

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Resultado iGestContrat 2021	02
Figura 2: Índice de Gestão das Contratações do IFAM 2021	03
Figura 3: Execução do orçamento de custeio e investimento do IFAM por UG em 2021....	08
Figura 4: Quantitativo de Unidades Gestoras por Instituto Federal de Educação.....	12
Figura 5: Relação entre governança e gestão.	22
Figura 6: Modelo de Governança e Gestão.	23
Figura 7: Estrutura de Governança do IFAM.....	45
Figura 8: iGestContrat das Unidades e IFAM.....	52
Figura 9: Comparação dos resultados	53
Figura 10: IntegrContrat das Unidades e IFAM.....	54
Figura 11: Práticas de integridade.....	55
Figura 12: Pessoas das Unidades e IFAM.....	56
Figura 13: Práticas de Gestão de Pessoas.....	57
Figura 14: Prática Processos Unidades e IFAM.....	59
Figura 15: Práticas de Gestão de Processos	60
Figura 16: Riscos.....	62
Figura 17: Práticas de Gestão de Riscos	63
Figura 18: GestContrat.....	65
Figura 19: Práticas de Gestão por Desempenho.....	66
Figura 20: Sustentabilidade.....	67
Figura 21: Práticas de Sustentabilidade	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atos normativos relacionados a promoção da governança.	10
Quadro 2: Dispositivos do Código de Ética do IFAM relacionados às contratações.....	27
Quadro 3. Lista de Unidades Gestoras pertencentes ao IFAM	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Processos de compras do IFAM homologados em 2021.....	05
Tabela 2: Quantidade de processos homologados por unidade em 2021	05
Tabela 3: Valores de processos homologados por modalidade e Unidade Gestora	06

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problema da pesquisa	4
1.2 Objetivos:	4
1.2.1 Objetivo geral	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Relevância da Pesquisa.....	5
1.3.1 Relevância Prática	5
1.3.2 Relevância Teórica	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Contexto histórico das reformas da administração pública brasileira	12
2.1.1 Modelos da administração pública brasileira	13
2.1.1.1 Modelo patrimonialista.....	14
2.1.1.2 Modelo burocrático.....	15
2.1.1.3 Modelo gerencial	17
2.1.1.4 Modelo de governança pública.....	19
2.2 Governança.....	19
2.2.1 Governança Pública.....	20
2.3 Governança pública no Brasil.....	21
2.3.1 Promover a integridade na área de contratações	25
2.3.2 Desenvolver a capacidade da área de contratações públicas	29
2.3.3 Realizar planejamento das contratações	31
2.3.4 Estabelecer processos de trabalho de contratações.....	34
2.3.5 Gerir riscos em contratações.....	36
2.3.6 Contratar e gerir com base em desempenho	39
2.3.7 Realizar contratações sustentáveis	41
2.4 IFAM	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:	45
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
4.1 Prática de promover a integridade nas contratações, índice INTEGRCONTRAT: .	54
4.2 Prática desenvolver a capacidade da área de contratações, índice PESSOAS:	56

4.3 Prática realizar planejamento das contratações e estabelecer processos de trabalho de contratações, índice PROCESSOS:.....	59
4.4 Prática gerir riscos em contratações, índice RISCOS:	62
4.5 Prática gerir e contratar com base em desempenho, índice GESTCONTRAT:.....	64
4.6 Prática realizar contratações sustentáveis, índice SUSTENTABILIDADE:.....	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	70
ANEXO – A	79
ANEXO – B	90
ANEXO – C	92
ANEXO – D	98
ANEXO - E	102
APÊNDICE 1.....	109

1 INTRODUÇÃO

Os setores de compras das instituições públicas governamentais possuem um papel de destaque no desempenho das instituições, pois é por meio destes que muitas das ações são executadas, destaque-se a aquisição de materiais como insumos e bens, e a contratação de serviços, que de forma conjunta viabilizam o funcionamento destas entidades e a disponibilização de serviços à sociedade.

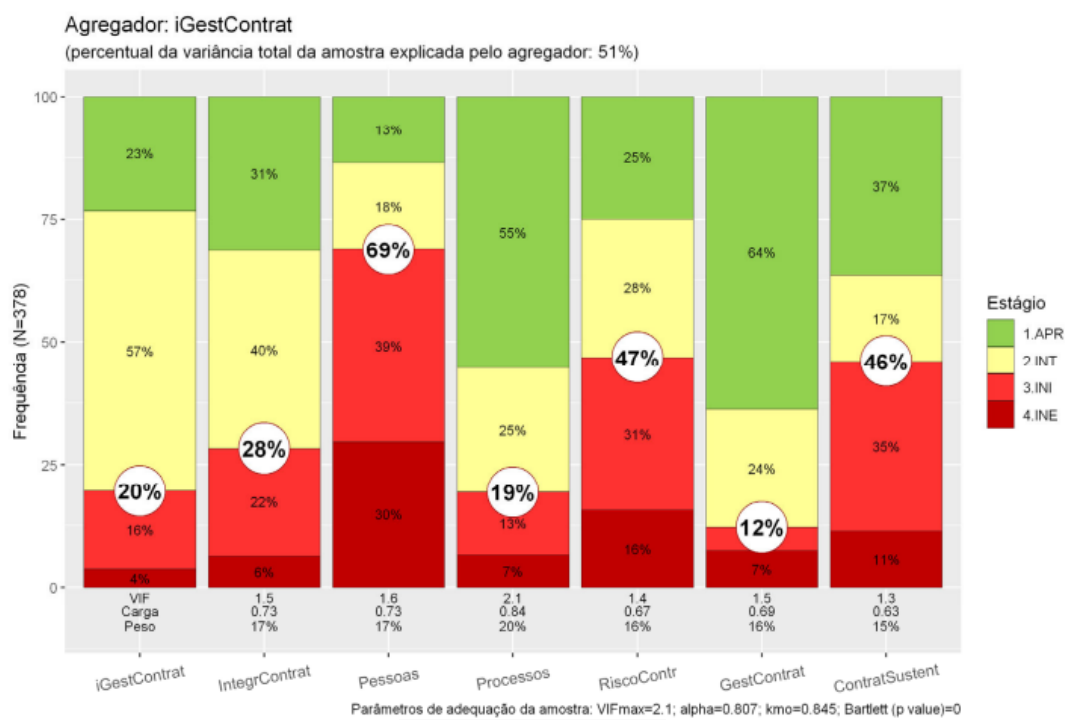
Outro fator que torna o setor de contratações relevante, se refere à movimentação orçamentária para fins de aquisição de bens e serviços. No ano de 2021, constatou-se que foram homologados 130 bilhões de reais em compras (BRASIL, 2021a), e em 2022 esse registro alcançou o valor de 167 bilhões de reais (BRASIL, 2023b).

Tais relevâncias somadas à implantação do modelo gerencial atualmente vigente no Brasil, focam as atenções para a qualidade das entregas à sociedade e a busca pela eficiência, eficácia e efetividade. Neste contexto, o papel dos órgãos de controle ganha destaque por atuarem no combate às ilicitudes praticadas no âmbito da administração pública e no mau uso dos recursos. O Tribunal de Contas da União, sendo um órgão de controle externo, “é responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas do país quanto à legalidade, legitimidade e economicidade” (TCU, 2021b). No entanto, nos últimos anos, este órgão tem atuado de forma proativa, no sentido de promover a melhoria dos gastos públicos, por meio de auditorias de governança (NARDES, 2013).

Neste sentido, a partir do ano de 2007, o Tribunal de Contas da União iniciou um trabalho de levantamento visando obter e sistematizar informações sobre a governança na administração pública. Em 2007, 2010 e 2012 foram realizados levantamentos de governança de tecnologia da informação, denominado perfilGovTI, em 2013 foi realizado o levantamento de governança de pessoas, denominado perfilGovPessoas. Ainda em 2013, foi realizado o primeiro levantamento visando sistematizar informações sobre o estágio da governança e da gestão das aquisições (TCU, 2015). A partir de então, os levantamentos posteriores, 2017, 2018 e 2021, passaram a avaliar o perfil integrado de governança organizacional, incluindo temas de governança pública organizacional, de governança e gestão da tecnologia da informação, de pessoas e de contratações, acrescentando-se ao último levantamento o tema “orçamentário” (TCU, 2021c).

Como fruto do levantamento de governança realizado pelo Tribunal de Contas da União em 2021 foi elaborado o relatório técnico de acompanhamento dos índices de governança e gestão de órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal, deliberado por meio do acórdão 2164/2021 – Plenário (TCU, 2021a). Dentre os índices apresentados no referido relatório, consta o iGovContrat, índice de governança e gestão das contratações, o qual é composto por dois outros sub-índices quais são: GovernancaContrat, índice de governança das contratações e o iGestContrat, índice de gestão das contratações. Este último é composto por agregadores que refletem a capacidade de gestão das contratações. O resultado final com as médias totais, apresentado pela Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, quanto ao iGestContrat e seus agregadores, está demonstrado na figura 1.

Figura 1: Resultado iGestContrat 2021

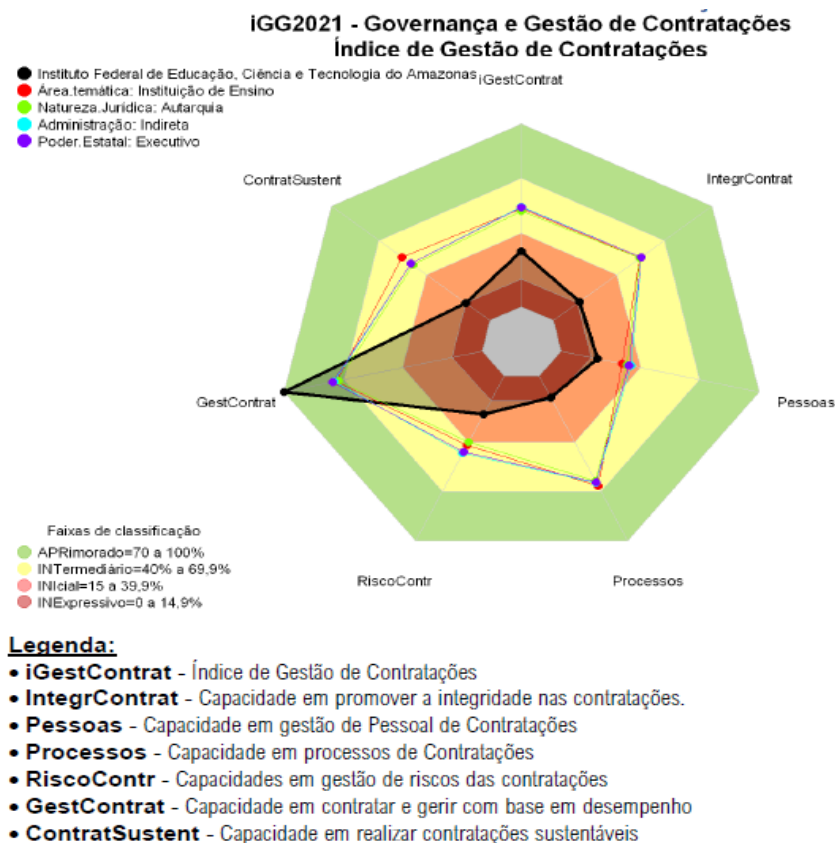


Fonte: TCU, 2021c, p.81

Os estágios da capacidade de implementação de governança e gestão, definidos pelo TCU, estão classificados em 4 níveis, sendo estes: inexpressivo (0 a 14,9%), inicial (15 a 39,9%), intermediário (40 a 69,9%) e aprimorado (70 a 100%). Como demonstrado na figura 1, 57% dos órgãos estão no estágio intermediário de implementação, enquanto que 20% ainda estão em nível mais baixo. Comparativamente, o Instituto Federal do Amazonas, no relatório individual emitido pela SecexAdministração, demonstrou estar com capacidade de gestão das

contratações em 30,3%, sendo classificado em estágio inicial, ou seja, o IFAM compõe os 20% dos órgãos com baixo nível de capacidade de implementação de gestão em suas contratações. O detalhamento do índice obtido pelo IFAM pode ser percebido na figura 2:

Figura 2: Índice de Gestão das Contratações do IFAM 2021



Fonte:

TCU, 2021d, p.47.

Como visto, os resultados obtidos pelo IFAM no índice de Gestão de Contratações – iGestContrat 2021, está abaixo da média nacional e ainda apresenta diferenças entre os resultados dos itens agregadores deste.

Contudo, o IFAM é uma instituição composta por dezessete campi e a Reitoria. Cada campus possui estrutura administrativa dotada de competência para execução de seu respectivo orçamento, podendo realizar processos de contratações de bens e serviços. "Cada Unidade Contratante conta com assessoria jurídica da Procuradoria Federal junto ao IFAM (AGU), o que garante a conformidade das contratações com as normas" (IFAM, 2020, p. 32).

Em levantamento realizado durante a pesquisa identificou-se que 35% do orçamento de 2021 de custeio foi executado pela Reitoria, enquanto que o restante do orçamento foi

executado pelas demais Unidades Gestoras do órgão. Tal fato demonstra que os diversos campi que compõem o IFAM são atores importantes na execução do orçamento de despesas discricionárias. Sendo, portanto, apropriada a proposição de ações que visem melhorias em todas as unidades de compras que participam na execução do orçamento, de tal forma que contribuam para a eficiência na alocação dos recursos da Instituição. Uma vez que, conforme demonstrado no trabalho realizado por Santos e Rover (2018) em que concluiu que as práticas de governança pública influenciam na eficiência da alocação dos recursos públicos em educação e saúde nos municípios brasileiros, torna-se relevante a adoção de práticas de governança nas contratações públicas de tal forma que influenciem não somente as políticas públicas e desenvolvimento sustentável (COSTA; TERRA, 2019) mas também na eficiência da alocação dos recursos públicos.

1.1 Problema da pesquisa

A partir do cenário exposto, considerando o resultado obtido pelo IFAM no iGestContrat 2021 do TCU, vislumbrou-se a possibilidade de investigar o baixo índice obtido pela instituição no referido levantamento, no entanto, após uma pesquisa exploratória, verificou-se que a composição do referido índice pode refletir dados de apenas uma Unidade de Compras, dada a singularidade das questões e respectivas respostas. Desta forma, ao identificar que o IFAM possui 18 Unidades Gestoras faz-se necessário investigar os índices de forma individualizada, para que seja possível propor ações de melhorias que alcancem toda a instituição.

Isto posto, entende-se como oportuno investigar se o resultado obtido pelo IFAM no iGestContrat 2021/TCU reflete a realidade de todas as Unidades que compõem o órgão, apresentando-se assim a seguinte pergunta de pesquisa: O resultado obtido pelo IFAM no iGestContrat 2021/TCU reflete a realidade das Unidades que compõem o referido órgão?

1.2 Objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

- Analisar se o resultado obtido pelo IFAM iGestContrat 2021/TCU reflete a realidade das Unidades que compõem o referido órgão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os índices de gestão de contratação das Unidades que compõem o IFAM;
- Comparar os índices das Unidades com o resultado obtido pelo IFAM no iGestContrat/TCU 2021;
- Discutir os resultados obtidos pelo IFAM e suas respectivas unidades gestoras no iGestContrat 2021;
- Propor ações de melhoria direcionadas às vulnerabilidades identificadas na pesquisa realizada.

1.3 Relevância da Pesquisa

1.3.1 Relevância Prática

Para demonstrar a relevância deste estudo constatou-se que em 2021 foram homologados 225 processos de contratações pela instituição investigada, totalizando mais de 39 milhões de reais, os quais se referem a contratações diretas, inexigibilidades, pregões, tomadas de preços e concorrência, conforme destacado na tabela a seguir.

Tabela 1: Processos de compras do IFAM homologados em 2021

MODALIDADE	QUANTIDADE	VALOR TOTAL
DISPENSAS	111	R\$ 10.929.320,57
PREGÕES	55	R\$ 22.628.708,86
INEXIGIBILIDADES	54	R\$ 484.260,74
TOMADAS DE PREÇOS	4	R\$ 3.870.716,35
CONCORRÊNCIA	1	R\$ 2.200.114,09
TOTAL	225	R\$ 39.452.430,39

Fonte: Elaboração própria com base em informações disponíveis no Painel de Compras do Governo Federal

No entanto, as referidas contratações refletem o somatório das contratações executadas pelas diversas Unidades da Instituição, conforme demonstrado a seguir.

Tabela 2: Quantidade de processos homologados por unidade em 2021

UNIDADE	QUANT DISPENSA	QUANT PREGÃO	QUANT INEXIGIBILIDADE	QUANT TOMADA DE PREÇO	QUANT CONCORRENCIA	TOTAIS DE PROCESSOS HOMOLOGADOS
---------	-------------------	-----------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------	---------------------------------------

ITACOATIARA	5	-	-	-	-	5
MANACAPURU	-	-	-	-	-	-
TEFÉ	1	-	-	-	-	1
IRANDUBA	2	2	1	-	-	5
CMC	18	6	12	1	-	37
CDI	9	1	11	-	-	21
CMZL	7	8	1	1	-	17
SÃO GABRIEL	9	8	1	-	-	18
COARI	6	-	-	-	-	6
P. FIGUEIREDO	10	7	5	-	-	22
PARINTINS	9	2	2	-	-	13
REITORIA	12	5	10	2	1	30
TABATINGA	4	8	3	-	-	15
LABREA	2	5	-	-	-	7
MAUES	2	1	-	-	-	3
BOCA DO ACRE	3	-	-	-	-	3
EIRUNEPÉ	6	-	2	-	-	8
HUMAITÁ	6	2	6	-	-	14
TOTAIS	102	55	52	4	1	225

Fonte: Elaboração própria com base em informações disponíveis no Painel de Compras do Governo Federal

Os processos de compras homologados no ano de 2021 representaram os seguintes valores por Unidade de compras.

Tabela 3: Valores de processos homologados por modalidade e Unidade Gestora

UNIDADE	DISPENSA	PREGÃO	INEXIGIBILIDADE	TOMADA DE PREÇO	CONCORRÊNCIA	TOTAL
ITACOATIARA	R\$ 93.588,84					R\$ 93.593,84
MANACAPURU						R\$ -
TEFÉ	R\$ 80.676,60					R\$ 80.677,60
IRANDUBA	R\$ 46.614,79	R\$ 429.495,34	R\$ 4.593,01			R\$ 480.711,14

CMC	R\$ 2.884.955,28	R\$ 4.695.369,90	R\$ 87.045,30	R\$ 2.057.489,05	R\$ 9.724.915,53
CDI	R\$ 400.550,79	R\$ 149.450,62	R\$ 114.195,13	R\$ 664.229,54	
CMZL	R\$ 46.514,60	R\$ 3.377.103,28	R\$ 9.875,00	R\$ 583.006,94	R\$ 4.016.526,82
SÃO GABRIEL	R\$ 71.541,13	R\$ 1.604.089,47	R\$ 6.000,00	R\$ 1.681.657,60	
COARI	R\$ 462.728,11				R\$ 462.734,11
P. FIGUEIREDO	R\$ 275.716,32	R\$ 997.028,99	R\$ 18.100,00	R\$ 1.290.879,31	
PARINTINS	R\$ 921.669,00	R\$ 260.978,89	R\$ 35.000,00		R\$ 1.217.664,89
REITORIA	R\$ 5.117.663,26	R\$ 6.528.923,45	R\$ 120.136,18	R\$ 1.230.220,36	R\$ 2.200.114,09
TABATINGA	R\$ 97.046,65	R\$ 2.230.990,45	R\$ 28.396,12		R\$ 2.356.459,22
LABREA	R\$ 35.012,70	R\$ 408.375,20			R\$ 443.399,90
MAUES	R\$ 52.598,50	R\$ 337.149,05			R\$ 389.751,55
HUMAITÁ	R\$ 184.918,47	R\$ 949.064,00	R\$ 38.920,00		R\$ 1.172.924,47
TOTAIS	R\$ 10.771.795,04	R\$ 21.968.018,64	R\$ 462.260,74	R\$ 3.870.716,35	R\$ 2.200.114,09
					R\$ 39.273.230,86

Fonte: Elaboração própria com base em informações disponíveis no Painel de Compras do Governo Federal

Desta forma, têm-se que os processos de contratações do IFAM são executados de forma individualizada pelas Unidades Gestoras que compõem o órgão. Isto posto, pode-se inferir que tal fato reflete na execução orçamentária e financeira, uma vez que, os processos de contratações precedem a execução das despesas.

Em 2021, apenas 18% do orçamento executado pelo IFAM se referiu às despesas discricionárias, sendo 16% com custeio e 2% com investimento, porém, por mais que estas representem a menor parcela do orçamento comparando-as às despesas com pessoal (obrigatória), a boa gestão dos recursos aplicados em custeio pode auxiliar no aumento da eficiência na utilização dos gastos públicos (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011).

Na execução do orçamento do ano de 2021, os 18% referentes às despesas discricionárias, supramencionados, representaram 71 milhões de reais, os quais foram executados pela reitoria e demais unidades do IFAM. A participação de cada unidade nesta execução está disposta conforme o seguinte:

Figura 3: Execução do orçamento de custeio e investimento do IFAM por UG em 2021.



Fonte: elaboração da autora com base em BRASIL, 2022c.

Ademais, a situação de contingenciamento orçamentário na administração pública tem levado muitas instituições a revisarem seus instrumentos de planejamento e gestão, como é o caso do Instituto Federal do Amazonas. Conforme consta no relatório de gestão 2020, onde estava prevista uma redução de 38% no orçamento de 2021 e por isso seria necessário revisar as metas de seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 (IFAM, 2021).

Diante disto, ganham especial relevância os processos de aquisições de bens e contratações de serviços para manutenção da máquina pública brasileira e apoio ao desenvolvimento de políticas públicas” (BITTENCOURT et al, 2018), uma vez que, para a realização destes é imprescindível a disponibilidade de orçamento. Não obstante a necessidade de realização dos processos de contratações para a execução orçamentária, faz-se ainda

necessário o devido acompanhamento dos respectivos processos para que a aquisição/contratação seja efetivada e ocorra a execução financeira, ou seja, para que o processo de despesa ocorra de forma completa, desde a emissão da nota de empenho até a realização do pagamento.

No âmbito do IFAM foram homologados, somente no ano de 2021, mais de 39 milhões de reais em contratações, incluindo todos os tipos de contratações, e em 2022 o valor chegou a mais de 76 milhões de reais-(BRASIL, 2023b).

Diante da relevância dos processos de contratações para o bom funcionamento da instituição a adoção de indicadores de desempenho subsidiam o processo de tomada de decisão dos gestores. Neste sentido, o índice de gestão de contratações (iGestContrat) elaborado pelo TCU, o qual informa o nível de maturidade em governança da instituição em seus processos de gestão de contratações, permite identificar fragilidades e aspectos que devem ser aprimorados em seus respectivos processos, permitindo que o gestor adote medidas para sanar ou atenuar as fragilidades. No entanto, como já apresentado anteriormente, como o IFAM possui 18 Unidades Gestoras, torna-se imprescindível identificar os índices de cada uma destas Unidades, para assim analisá-los e posteriormente propor ações que tragam resultados efetivos para todo o órgão.

Cabe ainda ressaltar que, no relatório do último levantamento realizado pelo TCU, consta o seguinte:

A SecexAdmin também sugere informar à Segecex acerca do risco de descontinuidade da avaliação de governança pública organizacional e de seu autosserviço, caso a demanda de automatização do iGG não seja priorizada no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) do TCU, consoante os pontos expostos no processo administrativo TC 026.042/2021-5. (TCU, 2021c)

Tal relato demonstra a insegurança quanto à continuidade dos levantamentos que têm sido realizados sobre governança pública, tornando oportuno a realização desta investigação no momento atual.

1.3.2 Relevância Teórica

Diante dos recentes estudos que abordam o tema governança pública, dentre os quais pode-se citar, Silveira e Lopes (2021), Pereira Filho (2020), Dourado, (2020), Pot (2020) e Gomes Júnior e Ferreira Neto (2020). O trabalho objeto deste estudo se aproxima dos trabalhos realizados por Zabolotny e Machado (2020) e Pierini (2020), os quais realizaram suas pesquisas

com base nos índices constantes nos relatórios sobre governança pública, realizados pelo TCU. No entanto, este estudo traz uma abordagem diferenciada, pois visa aprofundar o conhecimento sobre o índice obtido pelo IFAM no levantamento realizado pelo TCU. O aprofundamento se refere a investigar se o resultado obtido reflete a realidade de toda a instituição.

Ademais, é notável o interesse da administração pública em promover a governança em seu modelo de gestão, tal fato pode ser percebido por meio da publicação de diversos atos normativos que sinalizam essa ação, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 1: Atos normativos relacionados a promoção da governança.

ATOS	DESCRIÇÃO
Decreto 1.171/1994	Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo federal, que estabelece padrões éticos e morais para o comportamento da liderança no serviço público (BRASIL, 1994);
Lei 9.755/1998	Lei das Contas Públicas, que obriga à publicação das contas públicas nos níveis federal, estadual e municipal (BRASIL, 1988);
Lei Complementar 101/2000	Lei de Responsabilidade Fiscal, que estabelece parâmetros de responsabilidade e transparência financeira e orçamentária (BRASIL, 2000);
Decreto 5.480/2005	Decreto do Sistema de Correição do Poder Executivo (BRASIL, 2005b);
Decreto 5.378/2005	O extinto Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, que estabeleceu o modelo de excelência na gestão pública (BRASIL, 2005);
Decreto 6.029/2007	Decreto de Gestão da Ética (BRASIL, 2007);
Decreto 7.203/2010	Decreto de Vedação ao Nepotismo (BRASIL, 2010b);
Lei 12.527/2011	Lei de Acesso à Informação, que assegura o direito fundamental de acesso à informação pública e facilita o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos (BRASIL, 2011b);
Lei 12.813/ 2013	Lei de Conflito de Interesses, que trata do tema no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal (BRASIL, 2013);
Lei 13.303/2016	Lei das Estatais, que estabelece requisitos de governança para empresas públicas e de economia mista (BRASIL, 2016);
Instrução Normativa Conjunta MP/CGU 1/2016	Trata de controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal (BRASIL, 2016c);
Lei 13.460/2017	Lei de Defesa do Usuário de Serviços Públicos, e sua regulamentação pelo Decreto 9.094/2017 (BRASIL, 2017f), que substituíram o GesPública e tratam sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos (BRASIL, 2017b);
Decreto 9.203/2017	Decreto da Política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e Governança Pública além de leis ou decretos, e outros normativos

	afins, editados pelos órgãos do poder executivo, legislativo e judiciário de estados e municípios, inspirados no decreto federal (BRASIL, 2017);
Resoluções CNJ 308 e 309	Ambas de 2020 (BRASIL, 2020e; 2020f), trouxeram diretrizes técnicas para as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário e organizaram tais atividades sob a forma de sistema.
Lei 14.133/2021	A nova lei de licitações, no parágrafo único do artigo 11 responsabiliza a alta administração do órgão pela governança nas contratações.
Portaria SEGES/ME Nº 8687/2021	Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional

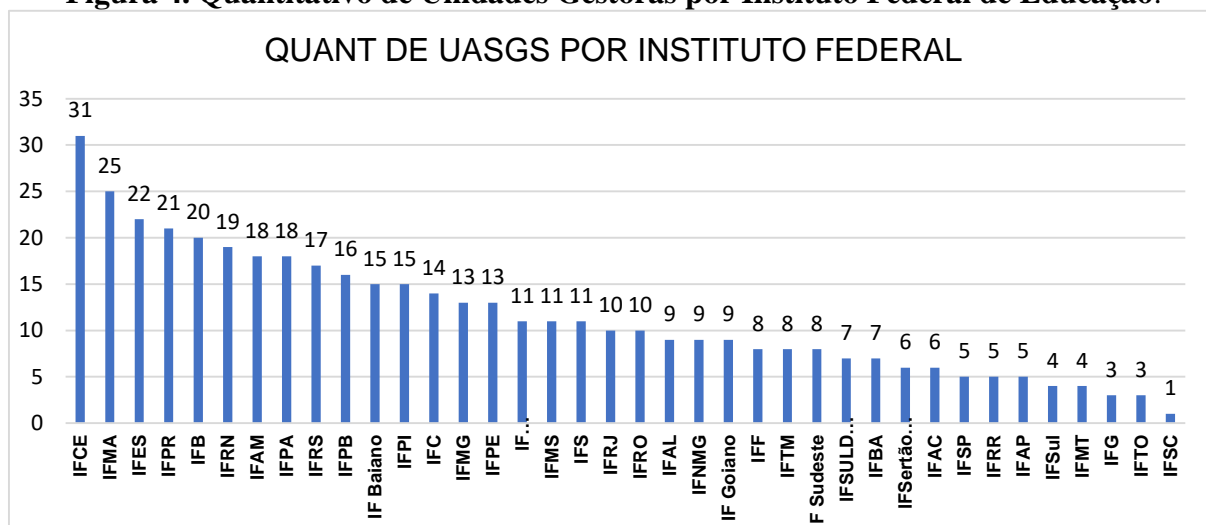
Fonte: TCU, 2020, p.31,32 e BRASIL, 2022b

Devido a característica fortemente normativa do Estado brasileiro, entende-se que os princípios da governança pública terão mais poder se estiverem instituídos legalmente, no entanto, o fato da obrigatoriedade da adoção dos princípios de governança não é suficiente para conduzir o comportamento do setor público (TEIXEIRA; GOMES, 2019), cabendo investigar aspectos que interferem nesse processo de implementação da governança.

Desta forma esta pesquisa pode contribuir para as discussões teóricas quanto à efetividade da implementação da governança e gestão nas contratações públicas dos órgãos jurisdicionados ao TCU. A investigação proposta permitiu descobrir se o resultado obtido pelo IFAM reflete a realidade das demais Unidades Gestoras que compõem o órgão.

Este estudo traz destaque a uma realidade que pode ser percebida no âmbito dos outros Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, visto que, estes podem possuir estrutura organizacional semelhante à do IFAM, tendo em vista a quantidade de UGs em cada órgão, como pode ser visto na figura 4. Essas UGs podem ser dotadas de autonomia para a realização de seus processos de contratações, contribuindo com a execução orçamentária e financeira do órgão.

Figura 4. Quantitativo de Unidades Gestoras por Instituto Federal de Educação.



Fonte: Elaborado pela autora com base em BRASIL, 2023b

Diante disto, a referida pesquisa pode contribuir para destacar a necessidade de analisar o nível de governança e gestão de contratações das referidas Unidades de forma individualizada, proporcionando um diagnóstico mais pontual quanto à gestão das contratações nestas instituições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contexto histórico das reformas da administração pública brasileira

Em uma visão sistêmica, o Estado encontra-se de um lado, a sociedade de outro, e a administração pública está entre estes dois, sendo responsável por atender as demandas da sociedade com serviços públicos de qualidade e transparência (MATIAS-PEREIRA, 2009). Sendo assim, “a administração pública pode ser percebida como a estrutura do poder executivo, que tem a missão de coordenar e implementar as políticas públicas” (MATIAS-PEREIRA, 2009, p.9).

A evidência mais antiga de uma obra pública se refere à muralha de Jericó, datada de aproximadamente 8.000 a.C., a qual fora construída por um grupo de fazendeiros, tornando-se um bem de propriedade de todos com a finalidade de proteção do grupo (ALVES, 2015). Desta forma, o autor classifica a origem das funções do Estado a partir da seguinte ordem: defesa dos indivíduos do Estado contra ameaças externas, resultando na criação das forças armadas; defesa dos indivíduos uns dos outros, resultando na justiça; regulador do mercado, visto a necessidade de regular a moeda; investimento em infraestrutura necessária para a sociedade, e estimular a pesquisa e o desenvolvimento. Por fim, o autor resume que, “essas cinco funções podem ser

generalizadas como sendo redução dos custos de transação” (ALVES, 2015, p.22). Desde as primeiras evidências relacionadas à formação do Estado, percebe-se que sua existência é fomentada pela necessidade não somente de atender, mas de organizar e arbitrar o convívio de uma sociedade.

Bresser-Pereira (2017, p.148) destaca que, com a formação do Estado moderno surgem quatro objetivos políticos que são: “a liberdade, a riqueza ou o bem-estar econômico, a justiça social e a proteção da natureza”.

Historicamente, o Estado é o instrumento por excelência de ação coletiva da nação. É o instrumento que cada sociedade nacional usa para alcançar os quatro objetivos políticos citados, mais a segurança ou a ordem pública. O Estado é a instituição que, além de regular o mercado e promover a redução das desigualdades, tem, no plano econômico, o papel de garantir as condições gerais para que as empresas nacionais competentes sejam competitivas – algo que o mercado definitivamente não garante” (BRESSER-PEREIRA, 2017, p. 149)

Para alcançar seus objetivos, o Estado se divide historicamente em dois: “Estado como regime político ou como sistema constitucional legal e, Estado como administração pública ou como aparelho (organização) que garante o sistema constitucional legal” (BRESSER-PEREIRA, 2017, p. 149).

2.1.1 Modelos da administração pública brasileira

As formas históricas do Estado no Brasil são determinadas a partir da natureza de sua sociedade com suas respectivas mudanças, e pela forma como o poder originário é distribuído (BRESSER-PEREIRA, 2007). Sendo assim, o autor ainda afirma que as formas do Estado Brasileiro podem ser divididas em três períodos distintos. No período de 1821 a 1930, temos o Estado Patriarcal-dependente, com regime político Oligárquico, tendo como classes dirigentes, os latifundiários e a burocracia patrimonial, com um modelo de administração Patrimonial. Entre os anos de 1930 e 1985, têm-se o Estado Nacional-desenvolvimentista, com regime político autoritário, dirigido por empresários e pela burocracia pública, sendo o modelo de administração Burocrático. A partir de 1990 inicia-se o Estado Liberal-dependente, com um regime democrático, o poder sendo assumido pelos agentes financeiros e rentistas, e iniciando-se um modelo Gerencial.

A transição entre as formas de governo e administração pública reflete as mudanças ocorridas na sociedade e no relacionamento desta com o próprio Estado. As propostas de

reforma do Estado que surgiram nas últimas décadas tinham como finalidade a construção de “um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, mais voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos” (PAULA, 2005, p.37). Vê-se dessa forma que as propostas de reforma do Estado demonstravam os traços iniciais que sinalizam um direcionamento do Estado de atuar com governança, em que se passa a priorizar o interesse da sociedade em detrimento do interesse particular.

2.1.1.1 Modelo patrimonialista

“Patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.26), por esse motivo, o nepotismo e a corrupção eram práticas comuns neste modelo.

O modelo de gestão pública patrimonialista contextualiza o processo histórico de formação do Estado Brasileiro, e é marcado pelo período da transferência da família real portuguesa para o Brasil, em 1808, até as reformas ocorridas na década de 1930 (COSTA, 2008), ainda que a Proclamação da República tenha ocorrido em 1889, o modelo de gestão patrimonial permaneceu vigente até as reformas de 1930.

O patrimonialismo refere-se “a formas de dominação política em que não existem divisões nítidas entre as esferas de atividade pública e privada” (SCHWRTZMAN, 2006, p.93). Na administração pública patrimonialista o aparelho estatal existe para atender às necessidades de um soberano (NEVES et al, 2017).

Segundo Costa (2006) o patrimonialismo, assim como outras deformações existentes na administração pública do Brasil, são frutos de seu contexto histórico, como expõe:

Os grandes intérpretes da realidade brasileira têm salientado que as raízes do nosso atraso, subdesenvolvimento, dependência, modernização periférica ou inserção pouco competitiva no mundo globalizado estão plantadas na formação histórica brasileira, gerando uma série de determinantes que condicionam o sistema político, o Estado e suas relações com a sociedade e a economia. Essas peculiaridades constituem modos de ser, proceder ou pensar que caracterizam nossas instituições, relações sociais e representações do mundo social e político. Patrimonialismo, personalismo, mandoismo, formalismo, clientelismo, cartorialismo, centralismo e autoritarismo são exemplos de “deformações” ou “patologias” utilizadas para descrever aspectos de nossa realidade e, particularmente, do Estado, do governo e da administração pública, que constituem as causas da pouca efetividade da ação pública. (COSTA, 2006, p.4)

Pinho (1998) destaca em seu trabalho que as raízes do patrimonialismo no Brasil são tão profundas que se adaptam a todas as tentativas de reformas de gestão, impedindo que estas se estabeleçam de forma integral. O autor cita ainda o clientelismo como uma das características mais marcantes desse modelo de gestão.

Desta forma, observa-se que os princípios da governança atuais visam combater a volta patrimonialismo na Administração Pública. Pode-se citar a integridade e a transparência como exemplos de princípios da governança pública que visam garantir a busca pelo interesse público (TCU, 2020).

2.1.1.2 Modelo burocrático

O modelo de gestão burocrático surgiu como substituição ao modelo de gestão patrimonialista, ganhando destaque pela “necessidade de maior previsibilidade e precisão no tratamento das questões organizacionais” (ARAGÃO, 1997, p. 104).

A consolidação das bases teóricas da burocracia só ocorreu após a morte de Max Weber e da publicação do livro de sua autoria “Economia e Sociedade”, em 1922. Weber apontou que a fonte do poder nas Organizações originava-se da autoridade racional-legal, a qual provém das normas e das instituições formais, fundamentando desta forma, uma das bases do modelo burocrático. (SECCHI, 2009)

“A constituição da burocracia moderna foi um processo de criação de capacidades administrativas orientado politicamente, em busca de aparato estatal com melhor desempenho e *accountability* republicana” (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018, p.25). Weber identificou que a fonte do poder nas organizações burocráticas era proveniente da prática da autoridade racional-legal. A partir deste direcionamento, apontam-se três características fundamentais do modelo burocrático, as quais são: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. (SECCHI, 2009)

A formalidade é caracterizada pela definição de normas, procedimentos, escalas hierárquicas, e demais estruturas que diminuam a discricionariedade individual (SECCHI, 2009). “A impessoalidade implica que as posições hierárquicas pertencem à organização, e não às pessoas que a estão ocupando” (SECCHI, 2009, p. 351). O profissionalismo está relacionado ao mérito obtido pelo ocupante de determinada função ou responsabilidade, proveniente de seus conhecimentos e capacidades técnicas, combatendo desta forma o nepotismo dentro das organizações (SECCHI, 2009).

Em 1930 inicia-se a Revolução Industrial Brasileira, período em que o Estado se torna “nacional desenvolvimentista” adotando uma estratégia nacional de desenvolvimento

(BRESSER-PEREIRA, 2007). Desta forma, houve o enfraquecimento da elite agrária, transformando-se de um Brasil agrário para um Brasil industrial (COSTA, 2008)

Foi também na década de 1930 que o movimento weberiano se estabeleceu de fato no Brasil, tendo este se instalado por meio da criação do DASP (Departamento de Administração do Serviço Público), o qual surgiu a partir de estudos de reforma da administração pública iniciados em 1933 no governo de Getúlio Vargas. (PINHO, 1998; ABRUCIO; LOUREIRO, 2018)

A implantação de uma burocracia racional, moderna justificava-se dentro do espírito revolucionário de conduzir o País a um nível de desenvolvimento até então nunca empreendido. Esse novo nível passava pela admissão da necessidade da via industrializante como meio de construir um país condizente com o potencial de seus recursos e com a sua expressão espacial e baseava-se na constatação da incapacidade da burguesia nacional de um empreendimento de fôlego. Assim restava o Estado para empreender essa missão e este deveria aparelhar-se para tal tarefa. (PINHO, 1998, p. 60)

Deste modo, as bases conceituais do modelo burocrático o apontaram como o mais indicado para a realização das mudanças pretendidas pelo governo Vargas, porém, Pinho (1998) fala da relativização da reforma Burocrática Weberiana no Brasil, em que, na realidade, o modelo de administração burocrático pretendido e idealizado pelo DASP não foi o mesmo modelo alcançado, uma vez que as raízes patrimonialistas implantadas na Administração se mostraram resistentes às tentativas de mudanças. Do mesmo modo, Bresser-Pereira (2014) afirma que o governo Vargas não foi capaz de extirpar as práticas patrimonialistas ou clientelistas da administração. Contudo, “o objetivo inicial das reformas burocráticas era ‘despatrimonializar’ o poder estatal, de modo que fosse orientado para o interesse público.” (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018, p. 27).

No período de vigência do modelo de gestão pública burocrática, o Brasil passou por mudanças significativas, dentre as quais pode-se citar o grande aumento da estrutura da administração indireta, por meio da criação de diversas estatais (PINHO, 1998; COSTA, 2008).

Esse período se caracteriza por uma crescente cisão entre a administração direta, entregue ao clientelismo e submetida, cada vez mais, aos ditames de normas rígidas e controles, e a administração descentralizada (autarquias, empresas, institutos e grupos especiais ad hoc), dotados de maior autonomia gerencial e que podiam recrutar seus quadros sem concursos, preferencialmente entre os formados em think tanks especializados, remunerando-os em termos compatíveis com o mercado. Constituíram-se assim ilhas de excelência no setor público voltadas para a administração do desenvolvimento, enquanto se deteriorava o núcleo central da administração. (COSTA, 2008, p.848)

A criação das Estatais foi uma solução para viabilizar os planos de crescimento econômico, uma vez que o modelo de gestão burocrático se mostrava ineficiente e inviável de ser reformado, levando à criação de um “híbrido administrativo” (PINHO, 1998). Com o passar dos anos, o enrijecimento do modelo burocrático e a permanência do patrimonialismo resultaram no alto custo e na baixa qualidade da administração pública brasileira (BRESSER-PEREIRA, 2014).

Na década de 1980 e 1990, ganhou destaque a percepção de que a ampliação do Estado significava “aumento supérfluo do gasto público, com inchaço da burocracia e consequente desperdício de recursos” (DINIZ, 2013). Diante desse cenário, na tentativa de promover o ajuste fiscal e a diminuição do tamanho do Estado, houve a precarização de serviços públicos essenciais, visto a necessidade de reformulação das políticas públicas sociais (MATIAS-PEREIRA, 2009). Ademais, quando o Estado ampliou a sua área de atuação, passando a atender demandas sociais e econômicas, o modelo burocrático, que tinha como características principais a formalidade e o estabelecimento de hierarquia nos procedimentos, passou a ser visto como lento, caro e ineficiente (BRESSER-PEREIRA, 1998). Desta forma, a partir de 1980, com o agravamento da crise econômica mundial, o modelo de gestão burocrático passou a ser substituído gradativamente por um modelo que atendesse às novas demandas da sociedade (SECCHI, 2009).

Deste modo, observa-se mais uma vez que, na implementação do modelo burocrático no Brasil havia uma intenção inicial de atendimento do interesse público, ou seja, da sociedade, e uma das características principais deste modelo foi o formalismo, indo ao encontro de mais um dos princípios da governança pública atual que é a melhoria regulatória, devido identificar-se que vivemos em um Estado Democrático de Direito que é regido por normas e regulamentos.

As reformas administrativas iniciadas na década de 1980 reforçaram o discurso e as práticas provenientes do setor privado, as quais eram citadas como exemplo nas diversas esferas do governo. Os modelos organizacionais que foram apresentados como possibilidade de implementação no lugar do modelo burocrático foram: a Administração Pública Gerencial e o Governo Empreendedor. Foi ainda apresentado um modelo relacional que se referia a um movimento de governança pública. (SECCHI, 2009).

2.1.1.3 Modelo gerencial

Na segunda metade da década de 1980, inicia-se uma grande reforma do aparelho do Estado, chamada de Nova Gestão Pública, a qual tinha como base as estratégias de gestão adotadas pelas empresas privadas, priorizando o aumento da eficiência (BRESSER-PEREIRA, 2017). O modelo de gestão gerencial apresenta algumas características similares à gestão privada, como: “orientação para clientes e resultados; flexibilidade; competitividade administrada; descentralização; Estado atuante, em contraposição à visão neoliberal; orientação para critérios de eficiência via adoção de técnicas de administração de empresas (tecnologia gerencial); estruturas horizontalizadas; agências regulatórias independentes; contrato de gestão, etc” (ARAGÃO, 1997, p.116).

As primeiras reformas gerenciais ocorreram na Nova Zelândia, Austrália e Reino Unido, sendo que, dos países em desenvolvimento, o Brasil foi um dos primeiros a adotá-la (BRESSER-PEREIRA, 2017). Bresser-Pereira (1998), afirma que a APG emergiu no Brasil a partir da década de 1960, como resultado do descontentamento em relação à administração pública burocrática e também como uma possibilidade de resposta à crise fiscal enfrentada pelo Estado. No entanto, o modelo gerencial só foi estabelecido no Brasil na década de 1990, no governo de Fernando Henrique Cardoso (PAULA, 2005).

A reforma gerencial proposta no governo de FHC deixou algumas marcas significativas, dentre estas encontra-se o legado deixado pelo então Ministro da Administração e Reforma do Estado, Bresser-Pereira, onde destaca-se a aprovação da Emenda Constitucional nº 19 e outras formulações legais, e a reconstrução da burocracia federal, tendo em vista a grande desorganização deixada pelo governo anterior. (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018)

Bresser-Pereira (2017) afirma que, a reforma da administração era inevitável, pois, assim como houve a necessidade da adoção do modelo burocrático em substituição ao modelo patrimonialista devido à incompatibilidade do Estado liberal com a administração patrimonialista, assim também, a reforma gerencial era inevitável visto o surgimento do estado social e a necessidade de tornar a administração mais eficiente. Sendo assim, a administração pública gerencial se caracteriza como um modelo de gestão baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. (SECCHI, 2009)

“A reforma gerencial, portanto, não foi fruto apenas de limitações fiscais, houve um caráter político, porque contribuiu para que o estado social se mantivesse legitimado em face da permanente resistência dos conservadores e da ofensiva dos neoliberais” (BRESSER-PEREIRA, 2017, p.154).

Vê-se dessa forma que mais uma vez as mudanças ocorridas no contexto econômico e social de uma sociedade em determinado período da história influenciam nos modelos de gestão adotados por um Estado. Por fim, chegamos ao modelo em discussão neste trabalho, que é a Governança Pública

2.1.1.4 Modelo de governança pública

O projeto de governança na administração pública começa a se estabelecer a partir da percepção de que o modelo gerencial falhou em alcançar o objetivo de promover a eficiência na administração pública (BERTONCINI; PRESENTE, 2021).

Bertoncini e Presente (2021) elaboraram um quadro a partir do trabalho de Cavalcante (2017), em que apresentam as diferenças entre o Gerencialismo e Governança Pública. No referido quadro foram comparados cinco aspectos, os quais são: foco, fonte inspiradora, crenças fundamentais, orientação estratégica e visão do Estado. As comparações foram classificadas da seguinte forma: quanto ao foco, o gerencialismo visa o cliente/consumidor, enquanto que a GP enxerga o cidadão como parceiro; quanto à fonte inspiradora, o gerencialismo tem a lógica de mercado, já a GP tem as redes; em relação à crença fundamental, o gerencialismo promove a eficiência, competição e contratos, enquanto a GP visa a confiança e reciprocidade; em relação à orientação estratégica, o gerencialismo atua por meio da desagregação, concorrência e incentivo (pecuniária), já a GP age por meio de uma visão holística, colaboração, profissionalização e inclusão; no aspecto da visão de Estado, o gerencialismo vê a superioridade administrativa do mercado, enquanto que a GP o percebe como meio de fortalecer a capacidade burocrática (interna). (CAVALCANTE, 2017 *apud* BERTONCINI e PRESENTE, 2021, p.139)

Secchi (2009) destaca que a etiqueta “*governance*” remete ao conceito de pluralismo, no sentido de que a construção das políticas públicas é, ou deveria ser influenciada por diferentes atores da sociedade, modificando assim o papel do Estado. O modelo Relacional de Governança direciona a atenção para temas como *accountability*, transparência e integridade, como sendo fatores relevantes para o alcance dos objetivos das políticas públicas.

2.2 Governança

Jensen e Meckling (1976) publicaram um dos trabalhos seminais sobre a teoria da agência em 1976 (SAITO; SILVEIRA, 2008), tornando-se o artigo mais citado em publicações com o tema governança corporativa no período de 1990 a 2011 (RIBEIRO *et al*, 2012).

Estudos relacionados à teoria da agência “analisam a separação entre as funções de propriedade e controle como forma de tornar a organização mais eficiente” (BUTA e TEIXEIRA, 2019). A relação da agência se refere à relação do proprietário (principal) com o administrador da empresa (agente), em que o proprietário delega o poder de decisão ao administrador tendo em vista que este tem o domínio da informação, causando assim, uma assimetria informacional (LACRUZ, 2020). O conflito abordado na teoria da agência é o conflito de interesses em que o administrador, sendo responsável por gerir a organização, passa a priorizar seus próprios interesses e não os da organização, ou seja, do proprietário (NASSIF; SOUZA, 2013).

A influência da teoria da agência no contexto atual, está relacionada ao surgimento de escândalos de má gestão em grandes empresas multinacionais na década de 80, e que levaram a publicação do relatório Cadbury Comitê, em 1992, no Reino Unido, sobre os problemas advindos da gestão oportunista de empresas (LACRUZ, 2020). Desta forma, torna-se importante a criação de mecanismos que assegurem ao principal o monitoramento e controle das ações dos agentes, o que pode se dar por meio da governança (MELO, 2017). “A governança busca aproximar gestores e proprietários do capital, objetivando o alinhamento de interesses entre as partes”. (TEIXEIRA; GOMES, 2019)

Governança corporativa pode ser definida como “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015, p.20). Governança pode ainda ser definida, como “a capacidade de governar, que remete a governabilidade, que pressupõe apoio político e cumprimento das demandas da sociedade” (GOMES JUNIOR; FERREIRA NETO, 2020). Para Pereira (2011) governança seria simples e originalmente definida como a arte e a tentativa de governar (regular o andamento, conduzir, dirigir, administrar) sistemas complexos.

2.2.1 Governança Pública

O termo governança tem sido usado de maneira genérica, sendo necessário ater o seu significado ao contexto em que este está inserido (GONÇALVES, 2005). Assim sendo, direciona-se esta discussão para a governança no setor público, a partir da teoria da agência.

Um dos principais motivos que levou a adaptação da governança corporativa para o setor público, refere-se às “dificuldades que o Estado brasileiro tem para tornar efetivas as suas ações, que em geral são morosas e inflexíveis, o que reflete na qualidade dos serviços públicos ofertados à população” (MATIAS-PEREIRA, 2010)

A governança pública vincula-se à intenção de promover na Administração (agente) um ambiente seguro e propício à formulação e implementação de políticas públicas que beneficiem a sociedade (principal) (NARDES, 2013). Tem-se ainda que, “a governança é um mecanismo que busca garantir a eficiência e eficácia na alocação dos recursos, de forma a cumprir os objetivos, missões e metas da administração pública, maximizando o resultado econômico” (MELO, 2017).

Para Alqooti (2020) o tema governança tem sido destaque nas discussões econômicas de muitos países, pois se tornou fundamental para o sucesso econômico. O autor afirma ainda que além da importância para a economia, a governança possui um papel importante no processo de regulação das instituições públicas, fazendo com que estas atendam às exigências de responsabilização e desempenho por meio da regulação de diretrizes.

Fortini e Shermam (2017) concluem que, ainda que haja um movimento mundial de combate à corrupção, que trazem à luz a necessidade de incentivo à adoção da governança pública, os desafios encontrados exigem a avaliação e implementação de medidas de eficácia reconhecida.

Do exposto, tem-se que a discussão sobre governança pública é recente no Brasil e se constitui como um modelo baseado na cooperação entre Estado, mercado e sociedade civil visando o alcance de objetivos comuns (ALCÂNTARA *et al*, 2015). O Tribunal de Contas da União, a partir de diversos estudos internacionais, sintetizou a seguinte definição:

A governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (TCU, 2020)

2.3 Governança pública no Brasil

Com as mudanças advindas do modelo de gestão pública, algumas publicações serviram como divisor de águas para a discussão do tema governança pública. No Brasil, a principal publicação foi o Referencial Básico de Governança, elaborado pelo TCU em 2014 o qual “prevê as boas práticas de governança pública aplicáveis a Órgãos e entidades da Administração

Pública, e visa estabelecer mecanismos de controle que permitam avaliar, direcionar e monitorar a gestão dos recursos públicos, na busca por melhor desempenho” (PIERINI, 2020). Desta forma, identificou-se este Referencial como sendo um embrião governamental indutor do conceito para os serviços públicos brasileiros (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

A partir do conceito de governança trazido pelo TCU, destaca-se a distinção entre governança e gestão, uma vez que a governança se utiliza de mecanismos de liderança, estratégia e controle, com vistas a avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão (BRASIL, 2020), conforme demonstrado na figura abaixo.

Figura 5. Relação entre governança e gestão.



Fonte: TCU, 2020, p. 17

Nesse sentido a governança se preocupa com o processo decisório e sua efetividade, enquanto a gestão, após receber o direcionamento da governança, se preocupa quanto a melhor forma de implementação (TCU, 2020). A relação demonstrada assemelha-se à definição de governança apresentada por Fenili (2018) em que afirma que “a governança é o conjunto de ações de monitoramento e de incentivos que visam assegurar, de forma institucionalizada e em uma relação de agência, que os interesses do principal estão sendo preservados pelo agente.”

Nesse sentido, o TCU (2020) com base na ABNT (2018) afirma que a governança envolve a atuação de três atividades básicas que são:

- a) **Avaliar, com fundamento em evidências**, o ambiente, os cenários, as alternativas, o desempenho e os resultados atuais e os almejados.
[...]
- b) **Direcionar**, priorizar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e

sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos. O direcionamento dá os critérios para o monitoramento.

[...] e

c) **Monitorar os resultados**, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas. O monitoramento gera insumos para a avaliação.

Enquanto que as atividades básicas da gestão se constituem em:

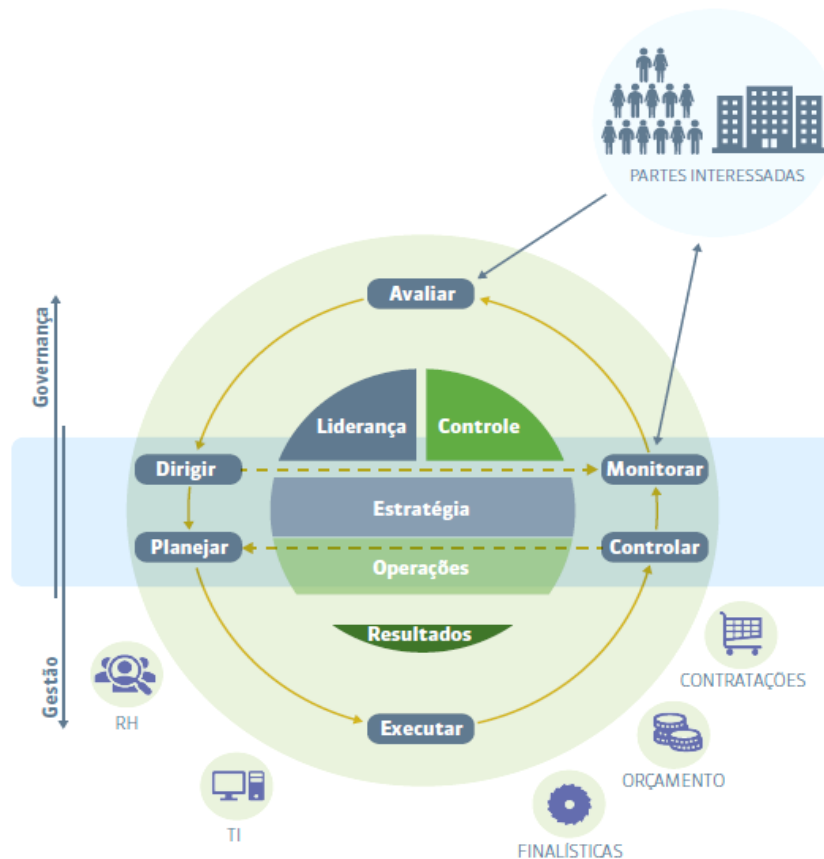
a) Planejar - dada a direção, as prioridades e os objetivos, quais são os passos para chegar lá?

b) Executar - colocar o plano para funcionar e gerar resultados de políticas e serviços;

c) Controlar - como estão os indicadores de eficácia e de eficiência? como lidar adequadamente com os riscos de não cumprir as metas? (TCU, 2020)

Para facilitar a compreensão das atividades de gestão, o TCU elaborou um modelo de governança e gestão, conforme a figura abaixo:

Figura 6. Modelo de Governança e Gestão.



Fonte: TCU, 2020, p. 20.

Como visto, as atividades de governança e gestão se aproximam e se relacionam. Neste sentido, visando a importância da implementação de práticas de governança, “os órgãos de controle (externo e interno) apresentam papel preponderante como agentes fomentadores da

governança pública em seus respectivos âmbitos de atuação, inclusive, em relação aos seus próprios procedimentos” (TEIXEIRA; GOMES, 2019). Diante disso, o Tribunal de Contas da União, sem deixar de atentar para a legalidade e a conformidade, têm buscado parcerias internas e externas, no sentido de identificar e promover boas práticas de governança na administração, e garantir que os interesses da sociedade sejam priorizados e atendidos (NARDES, 2013).

A partir de 2007 o TCU, iniciou uma série de levantamentos de governança em órgãos da administração pública federal e outros entes jurisdicionados ao Tribunal, com a intenção de identificar pontos vulneráveis e induzir melhorias nas áreas observadas (TCU, 2015). Desde então, foram elaborados três levantamentos de governança de tecnologia da informação nos anos de 2007, 2010 e 2012 respectivamente, um levantamento de governança de pessoas em 2013, e ainda em 2013 foi realizado o primeiro levantamento de aquisições (TCU, 2015). A partir de 2017 os levantamentos de governança passaram a incluir temas que anteriormente eram trabalhados de forma separada, sendo estes, tecnologia da informação, pessoas, contratações e soluções (TCU, 2018). Em 2017 e 2018, foram realizados levantamentos similares, com propostas de identificar de forma integrada o estágio de implementação da governança em alguns órgãos da administração pública. O levantamento realizado em 2021, apresentou o resultado referente a seis perfis de governança, sendo o primeiro perfil apresentando o panorama geral do perfil integrado, e os outros apresentaram os resultados a partir dos temas abordados no questionário aplicado, sendo (TCU, 2021c):

- a) Perfil de integrado de governança e gestão (iGG2021);
- b) Perfil de governança e gestão organizacional;
- c) Perfil de governança e gestão de pessoas;
- d) Perfil de governança e gestão de Segurança e da Tecnologia da Informação;
- e) Perfil de governança e gestão de contratações; e
- f) Perfil de governança e gestão orçamentárias

Neste último levantamento foram aplicados questionários eletrônicos padronizados em 381 unidades jurisdicionadas ao TCU, visando obter informações acerca da maturidade da governança e da capacidade de gestão dessas organizações (TCU, 2021). O questionário foi elaborado com base no modelo de governança e gestão constante na 3ª edição do Referencial Básico de Governança Organizacional, ficando as questões agrupadas por temas: Governança pública; Gestão de pessoas; Gestão de tecnologia e da segurança da informação; Gestão de contratações; e Gestão orçamentária. O índice integrado de governança e gestão públicas (iGG), é composto pelos seguintes “sub-índices” (TCU, 2021c):

- a) iGovPub - Índice de governança pública organizacional;
- b) iGestPessoas - Índice de gestão de pessoas;
- c) iGestTI - Índice de gestão de TI;
- d) iGestContrat - Índice de gestão de contratações; e
- e) iGestOrcament - Índice de gestão orçamentária.

Cada um desses índices é composto por outros indicadores.

Dentre os índices relacionados, destaque-se o iGestContrat, o qual juntamente com o GovernancaGov compõem o iGovContrat (TCU, 2021c). Os agregadores que compõem o iGestContrat são:

- a) IntegrContrat, que versa acerca dos valores fundamentais e dos padrões de comportamento a serem seguidos pelas equipes que atuam no processo de contratações;
- b) Pessoas, que avalia se a organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores e dos colaboradores que atuam na função de contratações;
- c) Processos, que aborda a existência de plano de contratações e a definição dos processos de trabalho para as etapas de planejamento, seleção do fornecedor e gestão dos contratos;
- d) RiscoContrat, que trata da gestão dos riscos enfrentados pela área de contratações, e ainda, em cada um dos processos de contratação;
- e) GestContrat, que estimula o método de contratação com foco em resultados, com reflexos na forma de pagamento aos fornecedores e na tomada de decisão acerca de prorrogações ou renovações contratuais; e
- f) ContratSustent, que avalia a adoção de critérios de sustentabilidade nas contratações, quando praticável. (TCU, 2021)

Os agregadores supra relacionados referem-se às funções de gestão e refletem a contribuição individual destes para a observância quanto ao alinhamento às estratégias e políticas aprovadas pela governança. O Referencial Básico de Governança (TCU, 2020) traz em seu apêndice a descrição detalhada de cada tema abordado no questionário de auto avaliação 2021, no qual o tema Gestão de Contratações envolve:

2.3.1 Promover a integridade na área de contratações

No intuito de promover a integridade na área das contratações públicas, o TCU vem adotando estratégias interessantes como por exemplo, o levantamento de governança em que foram elaboradas duas questões, as quais avaliam a promoção da ética e transparência nos processos de contratações, respectivamente.

Para contextualizar a abordagem do tema tem-se que a “Integridade pública se refere ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar

e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público”. (OCDE, 2017, p. 2)

No contexto legal que se refere a promoção da integridade na administração pública, têm-se alguns normativos nacionais como a Lei Anticorrupção de nº 12.846/2013, o decreto regulamentador de nº 8.420/2015, a lei das Estatais de nº 13.303/2016 (BARRETO e VIEIRA, 2021). Porém, foi o decreto de nº 9.203 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que trouxe a integridade como um dos princípios da governança. Ainda neste decreto, a integridade é elencada como uma das práticas de natureza humana ou comportamental que compõem o mecanismo de liderança, a qual permite o exercício da boa governança. Além das abordagens citadas quanto à integridade, o normativo em questão ainda torna obrigatória a instituição de um programa de integridade, conforme descrito:

Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

I - comprometimento e apoio da alta administração;

II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;

III - análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade;

e

IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade. (BRASIL, 2017)

Diante disto, como forma de viabilizar a implementação do programa de integridade, descrito no decreto supracitado, a Controladoria Geral da União, que é o órgão de controle interno do governo federal (CGU, 2022a), publicou a portaria de n.1089 de 2018, a qual estabelece orientações quanto a adoção de procedimentos para estruturação, a execução e monitoramento dos programas de integridade de cada órgão. Segundo esta, o programa de integridade consiste em um “conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança;” (CGU, 2018, p. 1). A referida portaria estabelece as fases e os procedimentos para estruturação, execução e monitoramento dos programas de integridade. A primeira fase se refere a constituir uma unidade de gestão de integridade, a segunda fase se refere a aprovar o plano de integridade do órgão e a terceira trata da execução e monitoramento do plano aprovado.

Desta forma, cumprindo as novas exigências legais, o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas, por meio da Resolução de nº 82- CONSUP/IFAM de 21 de dezembro de 2018, aprovou o Plano de Integridade do órgão. Sendo que, no que diz respeito aos riscos à integridade, o Comitê de Integridade do IFAM, com base nos itens elencados no Plano de Integridade do Ministério da Transparência, selecionou os itens aos quais a instituição estaria mais vulnerável, os quais são: ineficiência funcional, conduta indisciplinar, divulgação ou inserção de dados ou informações falsas em sistemas de informações, fraude e prejuízo ao erário mediante ao emprego irregular de rendas ou verbas públicas.

Assim, o plano de integridade do presente órgão, atende às disposições exigidas no decreto de nº 9.203 de 2017, e se aplica à toda Instituição, não tendo uma abordagem específica para cada uma das diversas áreas que compõem o IFAM. Barreto e Vieira (2021), constataam que nenhum dos programas de integridade da rede federal analisados em suas pesquisas possuíam a exigência de incluir cláusulas anticorrupção nas minutas contratuais ou que deversem tomar ciência do código de ética da instituição. No caso do IFAM, tal orientação não consta em seu plano de integridade, mas, no Código de Ética dos servidores. No referido documento identificou-se que há dispositivos que determinam a inclusão de cláusulas contratuais em processos de contratações relacionadas ao atendimento do código de ética da Instituição, como apresentado no quadro abaixo:

Quadro 2: Dispositivos do Código de Ética do IFAM relacionados às contratações.

Dispositivo	Descrição
art. 6º, inciso I	"resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratante, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou aéticas e denunciá-las".
art. 9º inciso V	No relacionamento com fornecedores: atuação com profissionalismo, impessoalidade e transparência, com atenção aos aspectos legais e contratuais envolvidos, resguardando-se de eventuais práticas desleais ou ilegais de terceiros.
Art. 14.	Nos processos de contratação de bens e serviços, o agente público deve atuar com isonomia, cumprindo as normas sem favorecer ou prejudicar qualquer concorrente.
Art. 15	E vedada a interferência, na fiscalização da execução de contratos administrativos, de preferências ou outros interesses de ordem pessoal.
Art. 16	Ainda que haja interesse do Instituto Federal de Educação, Ciência E Tecnologia do Amazonas, em conhecer e inspecionar as instalações, processos de fabricação ou produtos, o agente público não deve aceitar qualquer tipo de cortesia, benesse, transporte ou hospedagem de empresa que possa participar de processo licitatório ou de outra forma de aquisição de bens e serviços, exceto quando legalmente previsto

Art. 17	Nos procedimentos de fiscalização, o agente público deve agir de forma objetiva e técnica, com urbanidade e clareza, mantendo conduta moderada e independência profissional, aplicando a legislação em vigor, em todo seu conjunto, sem se deixar intimidar por interferências ou pressões de qualquer ordem.
Art. 20	É dever do agente público abster-se de aliar em processos administrativos, participar de comissão de licitação, comissão ou banca de concurso ou da tomada de decisão quando haja interesse próprio ou de seu cônjuge ou companheiro, parente consanguíneo ou afim, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, amigo íntimo, inimigo notório, credor ou devedor.
Art. 42	Os contratos que envolvam prestação de serviços de natureza continuada ou não nas dependências do Instituto Federal de Educação, Ciência E Tecnologia do Amazonas, conterão cláusulas que imponham as seguintes obrigações aos contratados; I - exigir de seus empregados a assinatura do Termo de Adesão ao Código de Conduta Ética, consoante modelo constante do anexo I I I ; e I I - apresentar declaração de que todos os seus empregados assinaram o Termo de Adesão ao Código de Conduta Ética e de que os referidos documentos se encontram sob sua guarda. § 1". A declaração a que se refere o inciso II do caput obedecerá ao modelo constante do Anexo 1 e será entregue à Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, anualmente, para fins de acompanhamento e controle. § 2". Por ocasião de suas prorrogações, os contratos em vigor na data de publicação desta Portaria deverão incluir, nos termos aditivos, cláusulas que contenham as obrigações a que se refere o caput. Parágrafo único. Cabe às diretorias, chefias e coordenações responsáveis pelos serviços terceirizados. providenciar para que estes colaboradores tenham plena consciência de suas atividades, obrigações, direitos e restrições, seguindo, inclusive, os preceitos deste código.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Código de Ética do IFAM (2023).

Ademais, é possível encontrar outros documentos orientadores, externos à organização, que se destinam a áreas específicas, como à área de contratações públi

cas. Neste sentido, pode-se citar a cartilha publicada em 2019, denominada “Integridade nas Contratações Públicas”, elaborada pela ENCCLA, Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro, segundo a qual a integridade nas contratações públicas pode proporcionar vantagens como:

- Política pública efetiva: uma vez que, a realização adequada e íntegra dos processos de compras públicas proporciona o alcance dos objetivos de proporcionar bem-estar à sociedade (ENCCLA, 2019)
- Eficiência no gasto público: ao realizar as contratações por meio da adoção de boas práticas de gestão que busquem elevar a qualidade do gasto público e melhorar as entregas de bens e serviços aos cidadãos. (ENCCLA, 2019)

- Controle contra fraude e corrupção: por meio de uma postura íntegra o agente público pode frustrar a ocorrência ou continuidade de situações de corrupção nos processos em que atua, e também pode ampliar sua atuação por meio do acompanhamento das demais etapas em que os processos de compras tramitem, tornando-se um vigilante da integridade (ENCCLA, 2019)

A referida cartilha aponta ainda que a falta de integridade traz prejuízos não somente ao Estado, mas também às empresas e à sociedade (ENCCLA, 2019). Como visto, no sentido de prevenir e combater as práticas ilícitas praticadas tanto por agentes públicos como de mercado, muitas normas nacionais e internacionais têm aprimorado os mecanismos que auxiliam nesse processo. No entanto, a mera existência de norma não é suficiente para promover tal mudança, fazem-se necessárias mudanças culturais paradigmáticas, além de outros instrumentos que fortaleçam o controle (LEAL, 2020). Da mesma forma, Santos Jr e Petian (2018, p.184), defendem que o “combate às práticas ilícitas, ..., não deve advir primordialmente das leis, mas da criação de um ambiente culturalmente propício à integridade”. Tais afirmações são corroboradas pelos achados de Oliveira e Cruz (2021, p.1306) em que afirmam que “ações voltadas ao incentivo da conduta ética dos servidores podem contribuir para a prevenção de atitudes corruptas”

De Paula (2018) relata a importância do papel dos líderes máximos de uma organização quando atuam de forma corrupta, pois não prejudicam somente a sociedade pelos desvios, mas também pela influência que detém sobre os que se encontram em níveis mais baixos, os quais, por vezes, passam a justificar pequenos atos ilícitos com base em seus superiores, não demonstrando sentimento de culpa por fazerem algo errado. O autor ainda destaca que, assim, inicia-se “uma escalada de pequenos desvios”. Desta forma, faz-se necessária a promoção da integridade não somente para punir, mas também para prevenir atos de corrupção, uma vez que “a integridade na área de contratações versa sobre os valores e padrões de comportamento estabelecidos para as equipes que atuam no processo de contratações” (TCU, 2020).

A seguir são apresentados alguns avanços relacionados ao desenvolvimento de capacidades na área de contratações públicas.

2.3.2 Desenvolver a capacidade da área de contratações públicas

A avaliação da prática de desenvolver a capacidade da área de contratações na área pública está voltada à respectiva área de gestão de pessoas. As questões constantes no

questionário de pesquisa do TCU que visam aferir o tema “pessoas”, buscam identificar se existem no órgão mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores e colaboradores da área de contratações, e para atrair e reter colaboradores. Como forma de tornar a aferição mais objetiva, foram avaliados ainda aspectos como: existência de mecanismos de desenvolvimento de capacidades, critérios de alocação de pessoas, estimativa de quantidade de pessoal para o setor, avaliação de desempenho, formas de transmissão de informações para continuidade do negócio, capacitação e treinamento de pessoal. Avalia-se ainda a existência de estratégia de atração e retenção de pessoas para a área de contratações.

Ante aos aspectos avaliados no tema “Pessoas”, Bohlander e Snell (2011) ao tratarem da perspectiva de “Treinamento e desenvolvimento de pessoas” afirmam que a finalidade do treinamento é contribuir para o alcance das metas da empresa, e, portanto, o planejamento de treinamento de pessoal deveria estar alinhado com as metas propostas pela organização. No entanto, os autores destacam que, por diversas vezes os programas de treinamento são influenciados por modismos de outras empresas e que desta forma o resultado alcançado pode ser desperdício de investimento, o que afeta diretamente o resultado da organização

Um dos aspectos que avaliam as práticas de gestão de contratações, no levantamento realizado, refere-se ao desenvolvimento das pessoas da área de contratações, sejam eles gestores ou colaboradores. Ambos papéis ocupam posição relevante na implementação de boas práticas de gestão. Quanto ao tema Lima e Silva (2015) identificaram em seu estudo que a percepção de seus entrevistados quanto a autonomia dos gestores enquanto líderes de equipe torna-se limitada em comparação ao setor privado. Tal limitação dá-se devido à natureza da própria organização, a qual sendo do setor público vincula-se ao princípio da legalidade, e que por vezes a legislação de pessoas possui mecanismos de controle e fiscalização de desempenho ineficazes, impedindo uma atuação mais eficaz.

No que diz respeito à necessidade de adequação de determinado perfil para ocupação de cargos e funções, Batista e Maldonado (2008, p.689) afirmam que, “os compradores, independentemente se público ou privado, precisam ter um perfil vinculado às necessidades estratégicas da organização”. Pode-se ainda afirmar que não somente os compradores, mas também os gestores e colaboradores que atuam na área de contratações necessitam de tal perfil. Os referidos autores ainda concluem que além do trabalho efetivo e das atitudes adequadas é necessário que os compradores atuem mais ativamente nos processos de contratações institucionais adotando comportamentos éticos e morais.

Em relação à rotatividade de pessoal na administração pública, Ferreira e Neiva (2017) apontam que esta traz prejuízos uma vez que, para contratar um novo servidor são realizados processos caros e demorados, além do mais, em algumas situações os concursos nem são autorizados, o que causa escassez de pessoal nos órgãos públicos. Os autores ainda apontam que a criação de programas de reconhecimento do servidor seria um meio de diminuir os pedidos de exoneração por parte dos servidores públicos, tendo em vista a constatação da influência de valores e expectativas pessoais nesses pedidos.

Bedin, Fontes e Braatz (2020), apontaram que os profissionais de fiscalização de contratos entendem que necessitam de constante aprimoramento e capacitação técnica para cumprirem com seus deveres de forma satisfatória. Nesse aspecto verificou-se que no Plano de Capacitação Anual do IFAM do ano de 2021, foram cadastradas 67 (sessenta e sete) ações de capacitação, dentre as quais pôde-se identificar que 5(cinco) ações destinavam-se à área de contratações, e visavam a capacitação de 21(vinte e um) servidores.

No levantamento realizado pelo TCU em 2021, o Índice de Capacidade em gestão de Pessoal foi o que apresentou o pior resultado, apontando que aproximadamente 70% dos órgãos respondentes encontravam-se em estágio Inicial. Os achados apontaram também, que a questão mais preocupante, foi a relacionada a existência de mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações, em que 80% se encontravam em estágio inicial. Do cenário exposto o relatório apontou que a situação poderia resultar em “alta rotatividade dos ocupantes dos cargos/funções da área de contratações, em baixa qualidade dos trabalhos desempenhados e em insegurança e desmotivação das equipes envolvidas.” (TCU, 2021a, p.81)

Dando continuidade são destacados a seguir a importância do planejamento nas contratações públicas.

2.3.3 Realizar planejamento das contratações

Oliveira (2009, p.4) conceitua planejamento como sendo um processo “desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos da empresa”

Planejamento em contratações públicas pode ser visto sob duas perspectivas diferentes. Em sentido mais restrito, temos o planejamento da contratação enquanto fase de um meta processo, conforme disposto no art. 8º da Instrução Normativa da SLTI nº 04/2010, em que

defini: “As contratações de Soluções de Tecnologia da Informação deverão seguir três fases: I - Planejamento da Contratação; II - Seleção do Fornecedor; e III - Gerenciamento do Contrato” (BRASIL, 2010). A referida definição é ainda adotada na Instrução Normativa SEGES Nº 05/2017, conforme:

“Art. 1º As contratações de serviços para a realização de tarefas executivas sob o regime de execução indireta, por órgãos ou entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, observarão, no que couber: I - as fases de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão do Contrato; (BRASIL, 2017)

A definições supracitadas se referem às etapas inerentes a cada processo de contratação. Em outra perspectiva, o Planejamento das Contratações está relacionado a uma abordagem mais abrangente, que trata da elaboração de um instrumento de gestão que tem como objetivo prever as contratações que serão realizadas durante determinado exercício financeiro, como definido no inciso V, do artigo 2º, do Decreto nº 10.947/2022, o qual defini que o plano de contratações anual é um “*documento que consolida as demandas que o órgão ou a entidade planeja contratar no exercício subsequente ao de sua elaboração*” (BRASIL, 2022a). O referido decreto ainda defini que:

Art. 5º A elaboração do plano de contratações anual pelos órgãos e pelas entidades tem como objetivos:

- I – racionalizar as contratações das unidades administrativas de sua competência, por meio da promoção de contratações centralizadas e compartilhadas, a fim de obter economia de escala, padronização de produtos e serviços e redução de custos processuais;
- II - garantir o alinhamento com o planejamento estratégico, o plano diretor de logística sustentável e outros instrumentos de governança existentes;
- III - subsidiar a elaboração das leis orçamentárias;
- IV – evitar o fracionamento de despesas; e
- V – sinalizar intenções ao mercado fornecedor, de forma a aumentar o diálogo potencial com o mercado e incrementar a competitividade.

Contudo, dentre as legislações mais recentes que instituíram a elaboração do Plano Anual de Contratações no âmbito da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional, citam-se as Instruções Normativas SEGES nºs 01/2018 e 01/2019, ambas revogadas, mas que foram substituídas pelo Decreto nº 10.947 de 25 de janeiro de 2022. Este decreto regulamenta o disposto no inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, o qual diz:

VII - a partir de documentos de formalização de demandas, os órgãos responsáveis pelo planejamento de cada ente federativo poderão, na forma de regulamento, elaborar plano de contratações anual, com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias. (BRASIL, 2021b)

Cabe destacar que, o dispositivo mencionado utiliza o termo “poderão”, facultando a elaboração do Plano Anual de Contratações, no entanto o Decreto nº10.947 de 25 de janeiro de 2022, que regulamenta o referido dispositivo, torna obrigatória a elaboração deste, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conforme consta:

art. 6º Até a primeira quinzena de maio de cada exercício, os órgãos e as entidades elaborarão os seus planos de contratações anual, os quais conterão todas as contratações que pretendem realizar no exercício subsequente, incluídas:

I - as contratações diretas, nas hipóteses previstas nos art. 74 e art. 75 da Lei nº 14.133, de 2021; e

II - as contratações que envolvam recursos provenientes de empréstimo ou de doação, oriundos de agência oficial de cooperação estrangeira ou de organismo financeiro de que o País seja parte.

§ 1º Os órgãos e as entidades com unidades de execução descentralizada poderão elaborar o plano de contratações anual separadamente por unidade administrativa, com consolidação posterior em documento único.

§ 2º O período de que trata o caput compreenderá a elaboração, a consolidação e a aprovação do plano de contratações anual pelos órgãos e pelas entidades.

Cabe ainda ressaltar que, no período em que o levantamento foi realizado pelo TCU o decreto acima ainda não havia sido editado. Isto posto, as questões apresentadas no levantamento realizado pelo TCU em 2021, investigaram se a organização realizava o planejamento das contratações; se este era aprovado pelo dirigente máximo do Órgão; se havia participação dos setores relevantes; se os itens registrados estavam associados a um projeto ou a um processo alinhado à estratégia da organização; e se o plano era divulgado de forma adequada. Diante disto, constatou-se que o IFAM realiza a elaboração de Plano Anual de Contratações há alguns anos, visto que há registros destes desde o ano de 2013, no relatório de gestão do referido exercício. Constatou-se ainda que, em 2021, em atendimento à IN SEGES Nº01 de 2019, o IFAM passou a publicar os respectivos Planos Anuais de Contratações na página oficial da Instituição, onde constam publicados 18(dezoito) PACs, elaborados em 2020 para o exercício de 2021. A partir de 2022 os Planos passaram a ser publicados na página do portal compras governamentais do governo federal.

Diante disto, após o levantamento realizado em 2021, a Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, apontou no relatório de acompanhamento TC 011.574/2021-6, que, quanto à elaboração do Plano Anual de Contratações houve melhora em relação ao ano de 2018, reduzindo de 52% o percentual de órgãos em estágio inicial de maturidade em 2018, para 30% em 2021. No entanto, apontou ainda, que essa prática avaliou apenas as atividades de elaboração e aprovação, e não a utilização efetiva do instrumento, sendo

constatado que o PAC era preenchido como mera formalidade em 72 organizações respondentes (TCU, 2021a). O referido relatório apontou ainda que:

Dentre as deficiências de governança constatadas, destacaram-se: falta de apoio da liderança, que apenas aprova o PAC mas não assegura a sua execução; ausência de cronograma para a realização das compras listadas no PAC; falta de capacitação das equipes responsáveis pela elaboração e acompanhamento do plano; falta de comunicação do plano às unidades organizacionais (TCU, 2021a, p. 84)

Neste sentido Fenili (2018) destaca que, dentre as vantagens em elaborar o plano anual de compras e contratações, pode-se destacar que, sendo este bem elaborado, têm o potencial de reduzir alguns riscos significativos dos processos de compras como: fracionamento de despesas, compras repetidas do mesmo objeto, execução financeira insatisfatória, falta de padronização e uso pouco racional da força de trabalho atuante no processo de licitações. Segundo Oliveira (2009, p.5) “o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos”.

Dando prosseguimento apresenta-se a importância da definição dos processos de trabalho de contratações.

2.3.4 Estabelecer processos de trabalho de contratações

Outra prática a ser avaliada se refere ao estabelecimento de processos de cada fase que compõe o meta processo de contratação. Como citado anteriormente, o meta processo, é composto pela fase do planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão contratual.

Cada fase recebe insumos que dão início à etapa. Na fase de Planejamento da Contratação, o processo inicia-se a partir de uma necessidade, e tem como resultado a entrega de um edital completo acompanhado de seus anexos como: Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB). A segunda fase trata-se da Seleção do Fornecedor, e inicia-se a partir da entrega realizada pela primeira fase, ou seja, da publicação do edital, e finaliza com assinatura do Contrato. A terceira fase é a Gestão do Contrato, e inicia-se a partir da assinatura do contrato e tem como resultado a solução para a necessidade que motivou o início do processo de contratação. (TCU, 2020)

“A ISO 9000 defini processo como ‘um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas’ (VALLE e COSTA, 2012, p.9).

Quanto à existência de processos de trabalho nas fases de Planejamento e Seleção do fornecedor, o levantamento realizado pelo TCU investigou se há procedimentos padronizados; se os papéis e responsabilidades são definidos; se há modelos de documentos padronizados; e se há exigência quanto às competências necessárias aos componentes da equipe. Quanto à existência de modelos padronizados, a Consultoria Geral da União, órgão vinculado à Advocacia Geral da União – AGU, instituiu por meio da Portaria CGU nº 003-2019, a Câmara Nacional de Modelos de Licitações e Contratos Administrativos (CNMLC), que tem dentre as suas atribuições a responsabilidade de,

“desenvolver modelos de documentos inerentes à atividade consultiva, especialmente de editais de licitação, contratos administrativos, termos de referência, projeto básico e demais anexos, chamamentos públicos, termos de convênio, termo de colaboração, termo de fomento e demais instrumentos congêneres, incluindo listas de verificação;” (AGU, 2019)

Desta forma, a CNMLC tem elaborado e disponibilizado diversos modelos de documentos, como: termos de referência, editais e termos de contrato, e tem elaborado também listas de verificação para conformidade dos processos. O uso de documentos padronizados em todas as etapas simplifica o processo, assim como reduz o custo da licitação e ainda incentiva a participação nos processos licitatórios (OCDE, 2021). Neste sentido, a Secretaria de Gestão do Governo Federal tem inovado na criação de artefatos eletrônicos que viabilizam a elaboração de documentos padronizados, dentre os quais pode-se destacar:

1. Na fase de Planejamento:

- a. Documento de Formalização de Demanda - DFD: de acordo com o art. 2º, inciso IV, do Decreto 10.947 de 2022 é o “documento que fundamenta o plano de contratações anual, em que a área requisitante evidencia e detalha a necessidade de contratação”;
- b. Planejamento e Gerenciamento das Contratações - PGC: é o sistema do governo em que, a partir dos DFDs cadastrados pelo Órgão, elabora-se o Plano Anual de Contratações.
- c. Plano Anual de Contratações – PCA: “*documento que consolida as demandas que o órgão ou a entidade planeja contratar no exercício subsequente ao de sua elaboração;*” (BRASIL, 2022a)
- d. Estudo Técnico Preliminar -ETP: quanto a este instrumento a Instrução Normativa SEGES nº58/2022, traz a seguinte definição:

“documento constitutivo da primeira etapa do planejamento de uma contratação que caracteriza o interesse público envolvido e a sua melhor

solução e dá base ao anteprojeto, ao termo de referência ou ao projeto básico a serem elaborados caso se conclua pela viabilidade da contratação;” (BRASIL, 2022d)

O referido instrumento é elaborado atualmente pelo Sistema ETP digital.

- e. Gestão de Riscos: é o instrumento que compõe a fase de planejamento, conforme preceitua o art. 20 da Instrução Normativa nº05/2017;
- f. Termo de Referência Eletrônico: trata-se de documento necessário para a contratação de bens e serviços. A versão eletrônica, assim como a regulamentação deste estão dispostas na Instrução Normativa SEGES nº 81 de 2022. (BRASIL, 2022e)
- g. Pesquisa de Preços: a pesquisa de preços é um dos requisitos para a definição dos valores estimados em determinada contratação, e atualmente, esta pode ser realizada por meio do módulo “pesquisa de preços” constante no ambiente de trabalho online do portal de compras governamentais.

2. Na fase de Seleção:

- a. Pregão na forma eletrônica: o uso do pregão na forma eletrônica se tornou obrigatório para os órgãos da administração pública federal direta, para autárquica, fundacional e para fundos especiais. (BRASIL, 2019)
- b. Dispensa eletrônica: instituída pelo Decreto 10.024 de 2019, e regulamentada pela Instrução Normativa SEGES nº67 de 2021, é o sistema onde são realizadas as contratações por dispensa de licitação.

3. Na fase de Gestão Contratual:

- a. o módulo “Contratos” é um sistema que foi desenvolvido com a finalidade de auxiliar na gestão orçamentária e contratual. Uma das etapas automatizada neste sistema é a emissão de empenho, assim como o registro de todas alterações e ajustes pertinentes ao contrato. (BRASIL, 2023a)

Portanto, ainda que haja legislação e padronização de documentos inerentes às contratações, Costa e Terra (2019, p.100) sustentam que “cada etapa do ciclo de gestão apresenta gargalos cuja resolução se torna premente para melhorar a gestão das compras públicas”.

Em seguida apresenta-se os aspectos mais relevantes relacionados à gestão de riscos em contratações públicas

2.3.5 Gerir riscos em contratações

Sturmer et al (2021) concluem que os procedimentos de compra, mesmo aparentemente simples, estão sujeitos a diversos fatores de risco que interferem em sua eficiência, apresentando desafios a serem superados. A governança desses elementos é crucial, pois apenas com uma gestão sólida, combinada com planejamento e controle adequados, é possível reduzir os impactos negativos e potencializar os positivos.

No mundo corporativo, riscos estão associados à incerteza do cumprimento de algum objetivo ou na probabilidade de perda de algo material ou intangível” (GIOVANINI, 2018, p.60). “A gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos” (VIEIRA; BARRETO, 2019, p.97). Os autores ainda destacam que, para garantir o alcance de seus objetivos as agências públicas precisam gerenciar os riscos envolvidos em suas operações. Quanto ao termo “risco”, o art. 2º da Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021, traz a seguinte definição:

VIII - risco: evento futuro e identificado, ao qual é possível associar uma probabilidade de ocorrência e um grau de impacto, que afetará, positiva ou negativamente, os objetivos a serem atingidos, caso ocorra. (BRASIL, 2021c)

O tema Gestão de Riscos tem sido citado com mais frequência em legislações nos últimos anos.

No âmbito das contratações públicas, o art. 20 da Instrução Normativa nº 05/2017 estabelece que:

Art. 20. O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas:

I - Estudos Preliminares;

II - Gerenciamento de Riscos; e

III - Termo de Referência ou Projeto Básico. (BRASIL, 2017, *grifo nosso*)

Destaque-se também a nova lei de Licitações, a Lei nº14.133 de 2021, que traz no parágrafo único do art.11, o que segue:

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de **gestão de riscos** e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações. (BRASIL, 2021b, *grifo nosso*)

Como se vê, a gestão de riscos é uma atividade atribuída a alta administração, sendo esta responsável pela implementação de boas práticas de governança. Ainda no âmbito legal destaque-se a Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU Nº01 de 2016, a qual dentre outras definições, estabeleceu que:

Art. 13. Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos,

compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos, observadas as diretrizes estabelecidas nesta Instrução Normativa. (CGU, 2016)

A partir da publicação da referida Instrução Normativa, o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas, em cumprimento à referida norma, elaborou e aprovou, por meio da Resolução nº 32-CONSUP/IFAM de 2016, a Política de Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança. Consta na referida Política o item “Gestão de Riscos”, no qual regulamenta que “O IFAM e seus Campi deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos, observadas as diretrizes estabelecidas nesta Política” (IFAM, 2016, p.13). Atualmente o tratamento de riscos do IFAM é realizado por meio de três instrumentos, a saber: plano de risco operacional, realizado no SIGPP; riscos avaliados para contratações, nos termos da IN 05/2017; e riscos de integridade, selecionados com base em temas de fraude e corrupção (IFAM, 2021)

Como visto, a Administração Pública tem dado relevância à gestão de riscos por meio de publicações de atos normativos que tratam do assunto. Segundo Heniz *et al* (2019) o cenário atual de incertezas orçamentárias tem levado as instituições públicas de ensino a buscarem o melhor aproveitamento dos recursos recebidos, e umas das formas de prevenir riscos de fraudes e erros é por meio de uma estrutura de controle interno eficaz. No estudo desenvolvido pelos autores, estes identificaram que os principais riscos orçamentários são oriundos de deficiência de capacitação dos servidores, uma vez que estes não observam a legislação de licitações e contratos. Ademais, os autores ainda afirmam que “muitas vezes, o problema das instituições públicas brasileiras na atualidade não é a queda nos repasses governamentais, é principalmente a má gestão dos recursos que são auferidos” (HEINZ *et al*, 2019, p.718).

No levantamento realizado pelo TCU, a prática “gestão de riscos” que compõe o índice de Gestão de Contratações (iGestContrat), investiga duas atividades distintas, são elas: a gestão de riscos da área de gestão de contratações, e a gestão de riscos dos processos de contratações, que se refere às fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual. Contudo, nas duas atividades investiga-se os mesmos aspectos que dizem respeito à:

- a) identificação, análise, avaliação dos riscos, tratamento dos riscos identificados, e responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos;
- b) gestão de riscos para os processos de trabalho das fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão de contratos;

- c) Capacitação em gestão de riscos dos envolvidos no processo, sejam os gestores da área de contratações ou os componentes das equipes de planejamento da contratação.

A finalidade do levantamento é aferir se há gerenciamento de riscos que podem impactar no alcance dos objetivos definidos pelo órgão para a área de contratações.

Outro aspecto a ser apresentado se refere à contratação e gestão com base em desempenho.

2.3.6 Contratar e gerir com base em desempenho

As questões relacionadas a contratação e gestão com base em desempenho investigam se: são adotadas métricas objetivas para aferir os resultados dos contratos; se o pagamento é realizado com base no desempenho dos resultados entregues; e se em casos de prorrogações, verifica-se se o motivo da contratação ainda existe e se a solução ainda é a mais vantajosa. Como exposto, os aspectos investigados no levantamento do TCU, visam aferir o desempenho da contratação, e não o desempenho da área de gestão das contratações.

No âmbito legal a Instrução Normativa nº 05 de 2017, traz a definição do IMR, Instrumento de Medição de Resultado em que defini:

IX - INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO DE RESULTADO (IMR): mecanismo que define, em bases compreensíveis, tangíveis, objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento.

A referida IN que se aplica às contratações de serviços sob o regime de execução indireta, dispõe ainda no art. 50, inciso II, alínea c), que para fins de recebimento definitivo dos serviços contratados o fiscal do contrato deve:

- c) comunicar a empresa para que emita a Nota Fiscal ou Fatura com o valor exato dimensionado pela fiscalização com base no Instrumento de Medição de Resultado (IMR), observado o Anexo VIII-A ou instrumento substituto, se for o caso.

Como visto, nas contratações de serviços indiretos há instrumento normativo, vigente desde 2017 que vincula a remuneração do fornecedor aos resultados aferidos na contratação.

De modo semelhante a Lei 14.133 de 2021 estabelece que:

Art. 144. Na contratação de obras, fornecimentos e serviços, inclusive de engenharia, poderá ser estabelecida remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado, com base em metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega definidos no edital de licitação e no contrato.

Contudo, frisa-se que o levantamento realizado pelo TCU investiga o resultado entregue em cada contratação e não o que se refere a área de gestão das contratações. Nesse sentido, dentre os achados da pesquisa realizada por Araújo *et al* (2020) pode-se destacar que, o objetivo da Avaliação de Desempenho em compras públicas tem sido: avaliação, controle e motivação. Outro achado dos autores mostra que as medidas de desempenho utilizadas em contratações públicas não consideram os objetivos organizacionais; e que não fornecem informações para os gestores.

Ademais, a falta de indicadores de desempenho dificulta a avaliação da performance, tornando a mesma focada quase que exclusivamente na economicidade do processo (COSTA E TERRA, 2019).

Quanto ao tema, Reis e Cabral (2018), identificaram em sua pesquisa que quanto maior o desempenho insatisfatório de um fornecedor, maior o prazo de entrega do objeto contratado. O autor ainda conclui que há a necessidade de discussão do assunto referente a inclusão de mecanismos de governança relacionados à reputação dos fornecedores nos procedimentos de compras públicas que auxiliem a aferir o desempenho das contratações.

No que se refere às verificações necessárias em caso de prorrogações contratuais, verificou-se a existência de norma que disciplina o assunto, trata-se ainda da IN SEGES nº05 de 2017, e também do Parecer Referencial n. 00003/2021/GAB/PF/IFAM/PGF/AGU, o qual orienta os processos de prorrogações contratuais no âmbito do IFAM. Dentre as orientações expressas no referido parecer destaca-se o item 2.3 Requisitos da Contratação, em que defini:

Quanto aos requisitos da prorrogação dos contratos, deverão ser cumpridos os delineados abaixo:

- a) caracterização do serviço como contínuo (item 3, a, do anexo IX da IN SEGES/MP nº 05/2017);
- b) previsão da prorrogação no edital ou no contrato (Parecer nº 28/2019/DECOR/CGU/AGU, de 17/04/2019, aprovado pelo Despacho do Advogado-Geral da União nº 292, de 03/06/2019);
- c) manifestação do interesse da contratada na prorrogação (item 3, e, do anexo IX da IN SEGES/MP nº 05/2017);
- d) análise prévia da consultoria jurídica do órgão (art. 38, parágrafo único, da Lei nº 8.666/1993);
- e) inexistência de solução de continuidade da vigência da contratação e prorrogação dentro do prazo de vigência contratual (Orientação Normativa AGU nº 3, de 1º de abril de 2009);
- f) elaboração de relatório sobre a regularidade da execução contratual (item 3, b, do anexo IX da IN SEGES/MP nº 05/2017);
- g) **interesse motivado da Administração na continuidade da execução dos serviços (item 3, c, do anexo IX da IN SEGES/MP nº 05/2017);**
- h) **manifestação sobre a vantajosidade da contratação, acompanhada da metodologia adotada, e compatibilidade com os preços máximos fixados**

pela SEGES/MP, quando existirem (itens 3, d, 4, 7, 8 e 11, a, do anexo IX da IN SEGES/MP nº 05/2017);

i) manutenção das condições exigidas na habilitação (art. 55, XIII, da Lei nº 8.666/1993);

j) inexistência de suspensão/impedimento/declaração de inidoneidade da empresa ou proibição de contratar com a Administração Pública (item 11, b, do anexo IX da IN SEGES/MP nº 05/2017);

k) verificação da existência de custos fixos ou variáveis não renováveis já amortizados/pagos (item 9 do anexo IX da IN SEGES/MP nº 05/2017);

l) juntada do mapa de riscos relativo à gestão contratual atualizado de acordo com o modelo do anexo IV (art. 26, §1º, IV, da IN SEGES/MP nº 05/2017);

m) no caso de serviços continuados com dedicação exclusiva de mão de obra, juntada do mapa de riscos relativo à gestão contratual atualizado de acordo com o modelo do anexo IV (art. 26, §1º, IV, da IN SEGES/MP nº 05/2017), com a indicação obrigatória do tratamento do risco de descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e de recolhimento de FGTS (art. 18, §1º, da IN SEGES/MP nº 05/2017);

n) efetiva disponibilidade orçamentária (item 10 do anexo IX da IN SEGES/MP nº 05/2017);

o) elaboração da minuta do termo aditivo (modelo anexo ao presente parecer);

p) renovação da garantia contratual com a atualização necessária (art. 55, VI, e art. 56, § 4º, da Lei nº 8.666/1993 c/c subitem 3.1 do anexo VII-F da IN SEGES/MP nº 05/2017);

q) autorização da autoridade competente (art. 57, §2º, da Lei nº 8.666/1993);

r) autorização pelo Ministro da pasta ou respectivo ato de delegação, nos termos do Decreto 10.193/2019;

s) Na hipótese de contratação direta por dispensa ou inexigibilidade de licitação, a manutenção da circunstância que permitiu a contratação direta;

t) Na hipótese de prorrogação excepcional com fundamento no Art. 57, §4º, da Lei 8.666/93, justificativa específica no sentido de que a ausência do serviço poderá causar prejuízos ao bom funcionamento do órgão ou entidade contratante, constituindo-se na única alternativa possível para evitar a solução de continuidade na prestação dos serviços e autorização da autoridade superior àquela responsável pela assinatura do termo aditivo;

u) adequação dos valores totais da execução e da prorrogação à modalidade licitatória inicialmente escolhida (Acórdão TCU nº 1.705/2003 – Plenário) – **essa hipótese só se aplica para os casos em que não foi utilizada a modalidade pregão;**

x) publicidade na imprensa oficial (art. 61, parágrafo único, da Lei nº 8.666/1993). (AGU, 2021, p.3,4)

Como visto, os itens g) e h) satisfazem o questionamento do TCU no que se refere às verificações necessárias em caso de prorrogações contratuais.

Por fim, o último aspecto a ser abordado é o tema sustentabilidade, em que se discorrerá sobre as contratações sustentáveis.

2.3.7 Realizar contratações sustentáveis

A aferição desta prática visa identificar se o órgão adota critérios e práticas sustentáveis em suas contratações. Para Torres (2011), licitação sustentável é aquela em que são incluídos critérios ambientais nas especificações contidas nos editais de contratação de obras, serviços e aquisição bens, de forma que minimizem os impactos gerados a partir das atividades necessárias ao atendimento dessas contratações. Ainda segundo o autor, o governo é responsável por fomentar ações de sustentabilidade, não somente por ter papel importante na promoção de políticas públicas, mas também por ser um grande consumidor.

O Guia Nacional de Contratações Sustentáveis defini que:

Licitação Sustentável é a licitação que integra considerações socioambientais em todas as suas fases, com o objetivo de reduzir impactos negativos sobre o meio ambiente e, via de consequência, aos direitos humanos. Trata-se de uma expressão abrangente, uma vez que não está delimitada pelo procedimento licitatório em si, mas perpassa todas as fases da contratação pública, desde o planejamento até a fiscalização da execução dos contratos e a gestão dos resíduos. (AGU, 2022, p.25)

No que tange a legalidade, a lei nº12.349, de 15/12/2010 alterou o art. 3º da lei 8.666 de 1993, incluindo desenvolvimento sustentável como sendo um dos objetivos das contratações públicas. Destaque-se ainda a Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 01/2010, em que estabeleceu que,

Art. 1º Nos termos do art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, as especificações para a aquisição de bens, contratação de serviços e obras por parte dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão conter critérios de sustentabilidade ambiental, considerando os processos de extração ou fabricação, utilização e descarte dos produtos e matérias-primas. (BRASIL, 2010)

Posteriormente foi editado ato normativo que regulamentou o art.3º da lei 8.666 de 1993, e estabeleceu práticas e critérios a serem adotados nas contratações realizadas pela administração pública. Somando-se a este decreto, a Instrução Normativa SLTI/MPOG nº12 de 2012, instituiu a elaboração do Plano de Logística Sustentável, na referida IN foram definidas as regras para elaboração do PLS no âmbito da administração pública federal, autárquica e fundacional.

Em atendimento às referidas normas o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas elaborou e aprovou o Plano de Logística Sustentável do órgão por meio da Resolução CONSUP nº 29 de 2018. De acordo com o referido PLS quanto às práticas de sustentabilidade e racionalização este orienta que se inclua nos processos licitatórios critérios de sustentabilidade nas aquisições de bens e serviços.

Ainda em relação ao tema contratações sustentáveis, Walker e Brammer (2011) apontaram em seu estudo que órgãos públicos do mundo inteiro estão inserindo, ainda que de forma inicial, práticas de sustentabilidade em suas contratações. Os autores afirmam que a liderança é fator determinante para a realização de contratações públicas, ficando perceptível que, se o líder e os gestores incluem práticas de sustentabilidade, a equipe tende a implementá-las. Outro aspecto que se destaca, diz respeito à regulamentações, pois os autores afirmam que a existência de políticas e normas fomentam a realização de compras sustentáveis. Ademais, os autores indicaram que aspectos financeiros impactam negativamente na realização desse modelo de contratação, devido os custos mais elevados dos bens sustentáveis.

Ante a apresentação das práticas avaliadas pelo TCU, nota-se que os levantamentos sobre governança realizados pelo TCU, têm servido como insumo para pesquisas na área de governança pública, como os trabalhos realizados por Melo (2017), Montanholi (2017) e Melo (2018), os quais investigaram as práticas de governança da administração pública a partir da literatura produzida pelo referido Tribunal.

Em uma das pesquisas mais recentes sobre o índice de governança e gestão de contratações (iGovContrat/2018) Pierine (2020) analisou os aspectos componentes de cada índice e apontou as fragilidades existentes no processo de gestão das contratações, que interferem na capacidade de governança da instituição. A autora defende que o levantamento de governança tem como finalidade promover a prática da boa governança por meio da possibilidade de implementação de melhorias nas áreas que necessitam de mais atenção. Ainda em relação aos índices de governança, Alves Júnior (2019) não confirmou sua hipótese de que a governança tornava a instituição mais eficiente. Os estudos realizados por Pereira Filho (2020) apontaram um aumento dos efeitos dos índices de governança sobre o IGG e o IGP, à medida que cada um aumenta.

Como percebido, os levantamentos realizados pelo Tribunal de Contas da União representam um leque com variadas oportunidades de pesquisa. Em que pese a abordagem do tema Gestão das Contratações, devido ao grande valor destinado às compras públicas, a boa administração destas podem e devem contribuir para a promoção da eficiência do setor público e no estabelecimento da confiança da sociedade (ROSA *et al*, 2015). “As compras públicas devem ser um referencial de governança, afinal trata-se de recursos públicos, que mal empregados farão falta, podendo dificultar a efetivação das políticas públicas do país” (ARRUDA *et al*, 2008). Gomes Júnior e Ferreira Neto (2020) concluem que uma licitação

prevista na legislação, se bem conduzida contribui para o atingimento de uma boa governança pública.

O tema “compras públicas” tem se tornado um dos temas mais discutidos e importantes devido ao seu caráter complexo e estratégico. Logo, entender e discutir compras públicas para além de um simples procedimento é fundamental para se obter resultados e impactos positivos na área. (COSTA; TERRA, 2019)

2.4 IFAM

O Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Amazonas, é uma autarquia federal, instituída pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que tem como missão “promover com excelência educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia”. A estrutura organizacional do IFAM, atualmente é composta pela Reitoria e três campi localizados em Manaus, e mais 12 campi distribuídos no interior do estado, acrescente-se que no final de 2018, o IFAM teve autorização para funcionamento dos Campi Avançados Iranduba e Boca do Acre.

Sendo o IFAM uma autarquia federal, este compõe a estrutura da administração pública indireta, estando sujeito aos princípios da administração pública, os quais são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e ao controle externo do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 1998).

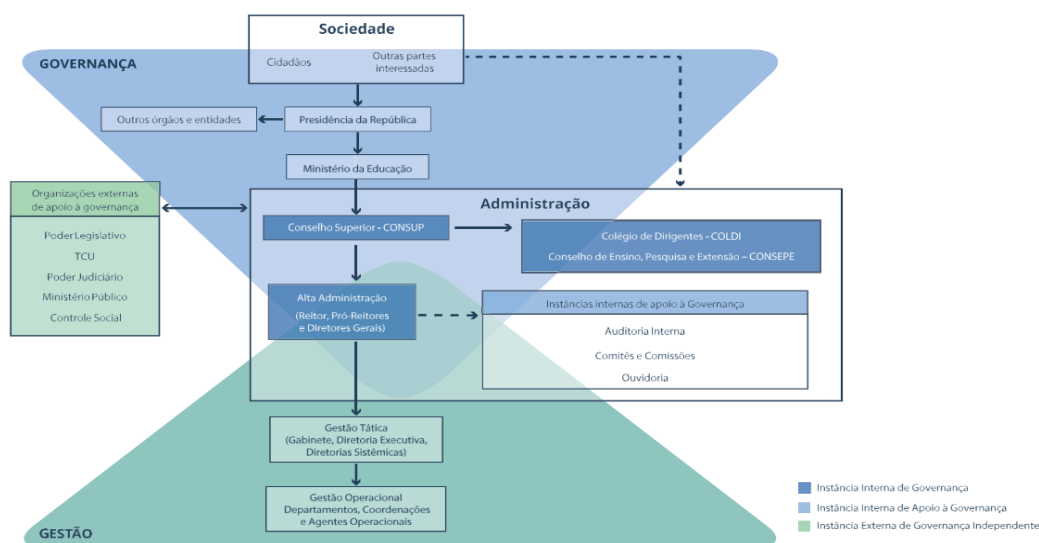
A respeito dos aspectos de governança no âmbito do IFAM, em outubro de 2014 foi criada a Coordenação de Governança e Controle Interno, por meio da portaria nº 1.560-GR/IFAM, de 10/10/2014, estando subordinada à Diretoria Executiva. São atribuições da Coordenação de Governança e Controle Interno do IFAM (IFAM, 2021):

- I - promover a implantação dos princípios do controle interno;
- II – incentivar a obediência às leis, normas e princípios norteadores da Administração;
- III – controlar o cumprimento das demandas oriundas do Tribunal de Contas das União- TCU, Controladoria Geral da União – CGU e da Auditoria Interna do IFAM direcionadas ao Ifam Reitoria;
- IV – emitir relatórios com as atividades desenvolvidas na Coordenação para a Gabinete do IFAM Reitoria;
- V – promover treinamento aos gestores e servidores;
- VI – revisar o documentos de prestação de contas do IFAM Reitoria;
- VII – emitir relatórios ao Gabinete do IFAM Reitoria;
- VIII – encaminhar ao Setor de Comunicação e Eventos do Ifam Reitoria, sempre que necessário, informações referentes a sua competência para a atualização, no portal do IFAM/do Ifam Reitoria na internet;

Paragrafo Único: São princípios do Controle Interno a atribuição de responsabilidades, a limitação do acesso aos ativos, a segregação de funções, de rotinas (procedimentos internos, processos e fluxogramas, manuais de instrução), os sistemas de autorizações e aprovações, a confrontação entre ativos e registros, as amarrações do sistema, as linhas de autoridade definidos.

A instituição conta ainda com uma estrutura de governança, que foi construída a partir do modelo publicado pelo Tribunal de Contas da União. A referida estrutura apresenta as instâncias de governança, assim como as partes interessadas, conforme demonstrado na figura 7.

Figura 7: Estrutura de Governança do IFAM



Fonte: Relatório de Gestão IFAM, 2021.

Como exposto, o IFAM possui em sua estrutura um setor de Governança e Controle Interno, e possui ainda um sistema de governança construído a partir do modelo disponibilizado pelo Tribunal de Contas da União.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS:

A partir da definição do objetivo geral deste trabalho, esta pesquisa se classifica como sendo de natureza aplicada, uma vez que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51). A pesquisa aplicada tem ainda como finalidade, “resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem” (GIL, 2021, p.25) adequando-se assim à situação desta pesquisa.

A pesquisa apresentada possui abordagem caracterizada como quanti-qualitativa, uma vez que foram coletados e analisados dados quantitativos, seguidos de coleta e análise de dados

qualitativos, os quais se referem à interpretação de fenômenos e atribuição de significados (MATIAS-PEREIRA, 2007). Quanto ao tipo, Vergara (2009) propõe dois critérios para classificar os tipos de pesquisa, os quais são: quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos fins a pesquisa está classificada como descritiva e explicativa. A Investigação classifica-se como descritiva pois, expõe as características de determinado fenômeno (VERGARA, 2009), que na pesquisa realizada, pode ser vista como a obtenção dos índices de gestão de contratações das unidades gestoras que compõem o IFAM, com vistas à comparação com resultado obtido pelo IFAM no iGestContrat/TCU 2021. A pesquisa classifica-se ainda como explicativa, visto que busca, por meio de análise qualitativa, explicar aspectos que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, e buscam explicar a razão e o porquê das coisas (GIL, 2021), na pesquisa em questão buscou-se identificar os aspectos que contribuíram para o baixo índice obtido pelo IFAM no iGestContrat 2021.

Quanto aos meios, realizou-se esta pesquisa por meio de um estudo de caso, (FIGUEIREDO, 2007). Podendo ser realizado, por exemplo, dentro de uma organização para conhecer profundamente a complexidade de seus processos (LEITE, 2008). Este método, tem ainda como propósito “proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2021, p.34,35) Sendo assim, a pesquisa investigou os índices de gestão da contratação das unidades gestoras pertencentes ao IFAM, e apontou os aspectos que contribuíram para os resultados obtidos pelo IFAM no levantamento de governança realizado pelo TCU em 2021, especificamente os resultados percebidos no iGestContrat.

Quanto à coleta de dados, o método de estudo de caso requer a utilização de múltiplas técnicas, as quais têm por objetivo garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, permitindo a obtenção de resultados mais objetivos obtidos a partir de triangulação que pode levar à corroboração do fato ou fenômeno (GIL, 2021). Isto posto, a coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa de campo, documental e bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica, buscou informações em material já publicado (GIL, 2021). Quanto à pesquisa documental, buscou-se documentos conservados no interior do órgão pesquisado, como: registros, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, dentre outros (VERGARA, 2009). O uso dos referidos métodos proporcionou o aprofundamento do conhecimento relacionado ao objeto pesquisado e o fornecimento de subsídios para a análise dos resultados obtidos pelo IFAM e suas respectivas unidades gestoras no iGestContrat 2021. Ademais, tais técnicas se assemelham às adotadas no trabalho realizado por Pierini (2020).

A pesquisa de campo, foi realizada por meio de aplicação de questionário online de auto avaliação, o qual foi elaborado com base no instrumento utilizado pelo TCU para o levantamento do Índice de Governança e Gestão de 2021. Ressalte-se que utilizou-se apenas as questões referentes ao indicador “Gestão de Contratações”, que é composto por dezenove questões que abordam sete aspectos das práticas de gestão de contratações, a saber: promoção da integridade na área de contratações, desenvolvimento da capacidade da área de contratações, realização de planejamento das contratações, estabelecimento de processos de trabalho de contratações, gestão de riscos em contratações, contratação e gestão com base em desempenho e práticas de contratação sustentável. O referido questionário foi construído na plataforma do Google Formulários. Como recursos de apoio foram elaborados e encaminhados conjuntamente com o formulário eletrônico, um glossário, um guia de instrução sobre o preenchimento, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em PDF, e o próprio questionário em formato de PDF, caso o respondente tivesse alguma dificuldade com o formulário eletrônico. Os instrumentos de coleta foram encaminhados por endereço eletrônico e também por meio do aplicativo de mídia social whatsapp.

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores das 17 Unidades do IFAM, uma vez que a Reitoria não foi incluída na pesquisa, visto que os resultados apresentados pelo IFAM no iGestContrat 2021 foram obtidos a partir das respostas fornecidas por essa unidade em questionário de autoavaliação, inferindo-se assim, que as respostas constantes no questionário de autoavaliação aplicado pelo TCU em 2021 foram baseadas em práticas realizadas no âmbito da Reitoria. Sendo assim, o universo da pesquisa foi composto por todos os sujeitos, uma vez que se tratam de apenas 17 unidades pesquisadas, as quais são:

Quadro 3. Lista de Unidades Gestoras pertencentes ao IFAM

CÓDIGO DA UASG	NOME DA UASG	FASE DE IMPLANTAÇÃO	LOCALIDADE	QUANTIDADE DE SERVIDORES 2021	MATRÍCULAS EM 2021
154783	CAMPUS HUMAITÁ	III	INTERIOR	75	597
155389	CAMPUS ITACOATIARA IFECT AMAZONAS	III	INTERIOR	62	827
155422	CAMPUS MANACAPURU IFECT AM	III	INTERIOR	36	301
155440	CAMPUS TEFÉ IFECT DO AMAZONAS	III	INTERIOR	57	754
155527	CAMPUS EIRUNEPE IFAM	III	INTERIOR	56	841
156623	CAMPUS AVANÇADO IRANDUBA	III	INTERIOR	22	241
156746	CAMPUS AVANÇADO BOCA DO ACRE	III	INTERIOR	7	0
158273	CAMPUS SÃO GABRIEL DA CACHOEIRA	ORIGINÁRIO	INTERIOR	104	769
158444	CAMPUS MANAUS ZONA LESTE	ORIGINÁRIO	CAPITAL	218	2042

158445	CAMPUS MANAUS CENTRO	ORIGINÁRIO	CAPITAL	415	4576
158446	CAMPUS MANAUS DISTRITO INDUSTRIAL	ORIGINÁRIO	CAPITAL	169	2108
158447	CAMPUS COARI	I	INTERIOR	77	774
158560	CAMPUS PARINTINS	II	INTERIOR	91	1493
158561	CAMPUS TABATINGA	II	INTERIOR	71	915
158562	CAMPUS PRESIDENTE FIGUEIREDO	II	INTERIOR	83	919
158563	CAMPUS MAUÉS	II	INTERIOR	69	828
158564	CAMPUS LÁBREA	II	INTERIOR	65	1074

Como visto, há 17 unidades gestoras no IFAM para as quais foram enviados e reenviados os questionários de pesquisa. Para divulgação e realização da pesquisa foi solicitado apoio do Reitor da Instituição, o qual divulgou um vídeo da pesquisa durante a reunião do Colégio de Dirigentes, onde estavam presentes os diretores gerais dos campi. O Reitor ainda divulgou o link da pesquisa no grupo de whatsapp dos diretores gerais. De maneira semelhante, a Pro-Reitoria de Gestão de Pessoas, também auxiliou na divulgação da pesquisa, postando o link do questionário em outro grupo de whatsapp dos diretores gerais. Além das estratégias de solicitação de apoio, o link da pesquisa foi encaminhado, e reencaminhado por e-mail a todos os diretores gerais. Contudo, apesar de toda mobilização para divulgação da pesquisa apenas 9 respostas foram recebidas. Como critério de relevância para continuidade da pesquisa constatou-se que 9 respostas representam mais de 50% do universo da pesquisa, os quais, conforme dados da Plataforma Nilo Peçanha (BRASIL, 2023c), também representam 46% do total de servidores lotados nas unidades pesquisadas no ano de 2021, e 46% do total das matrículas dos respectivos campi no mesmo período.

Procedendo-se a pesquisa, a partir da coleta dos dados prosseguiu-se ao tratamento e análises. Os dados coletados por meio de aplicação de questionário foram tratados e calculados. Inicialmente pretendeu-se adotar o mesmo método utilizado pelo TCU para calcular os índices de governança e gestão, o qual consistia em realização de análise multivariada das respostas por meio de Análise por Componentes Principais utilizando-se o método dos mínimos resíduos para extração dos componentes. No entanto, após consulta ao Tribunal de Contas da União quanto à memória de cálculo dos resultados apresentados, obteve-se como resposta o seguinte:

"O método empregado para calcular os indicadores do levantamento integrado de governança e gestão pública 2021 é a Análise de Componentes Principais, pela extração do primeiro componente principal de cada agrupamento de questões. Por isso, não existe um polinômio do primeiro grau ($P1 = p1Q1 + p2Q2 + \dots + pnQn$) em que $p1, p2 \dots pn$ sejam os pesos precisos de cada questão.

A influência de cada pergunta no resultado geral é calculada em relação à intercorrelação e à comunalidade de variâncias das respostas de todos os respondentes. Portanto, não é possível calcular precisamente qualquer dos indicadores por meio de um polinômio do primeiro grau. Uma aproximação é possível por meio de regressão linear múltipla sobre os dados publicados no site do TCU, mas não recomendamos essa forma.

Faria mais sentido a organização estabelecer os seus próprios pesos para cada questão, segundo o risco e a importância de cada uma delas para entrega dos resultados almejados pela organização, pois isso viabilizaria a comparabilidade direta entre os exercícios anuais, permitindo estimar o grau de melhoria ao longo dos anos.

Diante do exposto, decidiu-se por obter os indicadores a partir do cálculo da média ponderada dos resultados obtidos em cada questão. Tal método mostrou-se viável uma vez que a variação entre o resultado no iGestContrat IFAM/2021 apontado pelo TCU, que foi de 30,3% e o resultado obtido pelo cálculo da média ponderada das questões, utilizando a mesma base de dados, foi de 29,42%, constatando-se uma diferença de 0,9 pontos percentuais, situação em que mantinha o resultado no estágio de implementação indicado como “inicial”, que abrange o nível de 15 a 39,9%.

Quanto aos valores obtidos em cada questão procedeu-se conforme cálculo adotado pelo TCU, em que, cada resposta possuía um determinado peso, aplicando-se os mesmos valores adotados pelo referido tribunal. Sendo assim, as opções de resposta para cada uma das questões tinham pesos distintos, os quais eram: as opções “Não se adota” ou “Não se aplica” possuíam peso 0; a opção “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la” possuía peso 0,05; a opção “Adota em menor parte” possuía peso 0,15; a opção “Adota parcialmente” possuía peso 0,50; e a opção “Adota em maior parte ou totalmente” apresentava peso 1,0. Caso o respondente optasse por marcar as opções “adota parcialmente” ou “adota em maior parte ou totalmente”, era necessário que apontassem as evidências que comprovassem a informação, além disso o formulário online disponibilizava questões adicionais que caracterizassem melhor a prática em questão. Essas questões adicionais foram chamadas de questões X e permitiram tornar as respostas mais realistas. O não preenchimento das questões do tipo X resultaram em descontos nas notas principais.

Ante ao exposto obteve-se como resultado os indicadores individuais dos sujeitos da pesquisa, alcançando-se desta forma o objetivo específico “Identificar os índices de Gestão das Contratações das Unidades que compõem o IFAM”. Ressalte-se que no tratamento dos dados para identificação dos índices os campi foram codificados como C1, C2, C3, até o C9, sendo C referente ao campus e o número referente à identificação deste. A partir da identificação dos índices iGestContrat individuais, estes foram comparados ao resultado obtido pelo IFAM no

levantamento realizado pelo TCU em 2021, alcançando-se assim o objetivo específico “Comparar os índices das Unidades com o resultado obtido pelo IFAM”. Para fins de comparação estatística, buscou-se identificar o coeficiente de variação do conjunto de dados encontrados para fins de definição quanto à melhor estratégia de análise. Em complemento, aplicou-se também o uso de medidas de dispersão (amplitude) como auxílio no processo de análise.

Foram também coletados os dados qualitativos referentes às evidências indicadas pelos respondentes. Para tratamento dos dados utilizou-se a mesma codificação para identificação dos campi. Posteriormente tabulou-se os dados em uma tabela composta por duas colunas, sendo uma destinada às questões do formulário e outra destinada às evidências indicadas pelos respondentes àquela questão. Prosseguiu-se assim à análise dos dados, a qual foi subsidiada pelos dados coletados nas pesquisas bibliográficas e documentais, e baseada na técnica apresentada por Yin (2016), a qual consiste em cinco fases, as quais são: compilar a base de dados, decompor dados, recompor os dados, interpretar os dados e concluir, ressalte-se que algumas etapas podem ocorrer de forma não linear, podendo repetir-se quando necessário, deste modo foi possível alcançar o terceiro objetivo específico que é “discutir os resultados obtidos pelo IFAM e suas respectivas unidades gestoras no iGestContrat 2021”.

Quanto às limitações cabe destacar, que o questionário aplicado foi elaborado pelo TCU, órgão de controle do governo federal vinculado ao poder legislativo. Não obstante, cabe destacar que, sendo o TCU órgão de controle externo, detém competência sancionadora, e por este motivo, responder ao questionário aplicado pelo TCU representava uma obrigação institucional da autoridade máxima, enquanto que, na realização de uma pesquisa acadêmica o respondente tem a faculdade de responder e também não há a obrigatoriedade de comprovar com evidências as suas respostas, ainda que estas se refiram a práticas adotadas em sua gestão. Ademais, esta pesquisa visa coletar e analisar dados no âmbito de apenas um órgão, o IFAM, não sendo alcançados os outros Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, que, para fins de comparação, proporcionariam uma percepção mais abrangente das práticas realizadas nestes órgãos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

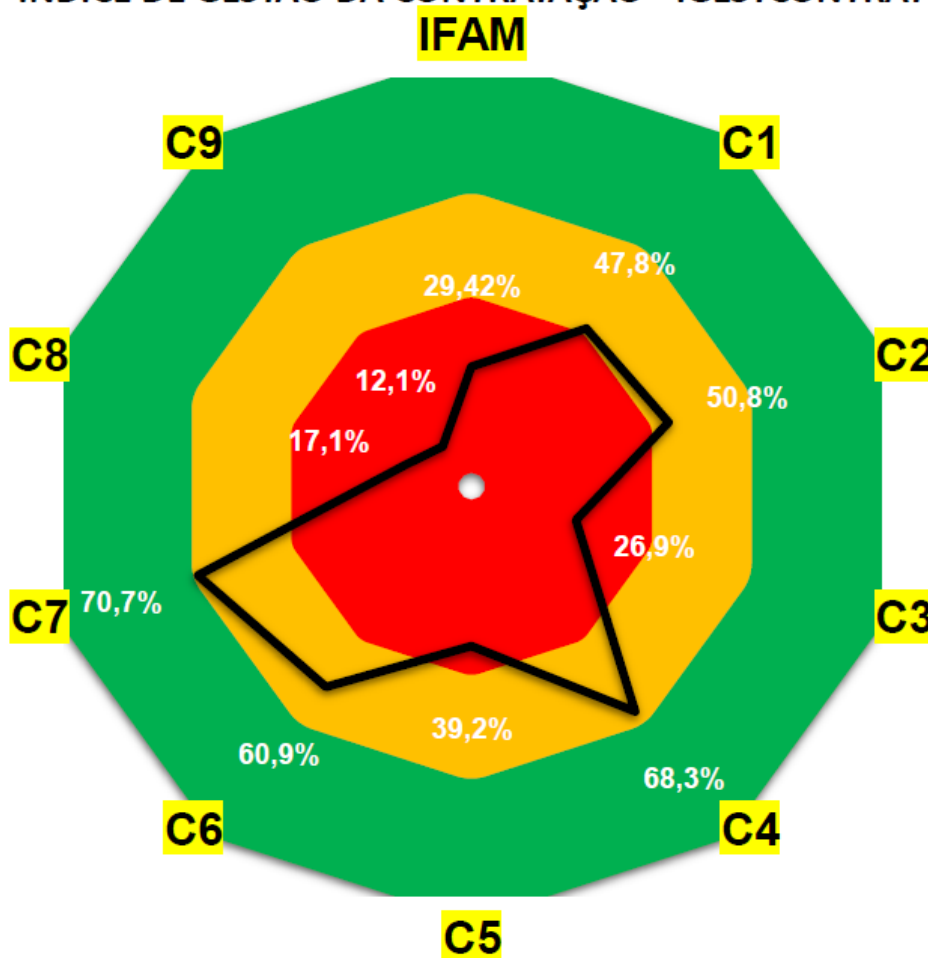
A partir do objetivo principal de analisar se o resultado obtido pelo IFAM iGestContrat 2021/TCU reflete a realidade das Unidades que compõem o referido órgão, realizou-se a tabulação dos dados, utilizando-se como ferramenta a planilha do excel.

Após o cálculo consolidado de cada campus foi possível identificar os índices individuais. Na figura 8 é possível observar que os índices encontrados formam um conjunto de dados com valores dispersos. O resultado obtido pelo IFAM com dados extraídos do levantamento realizado em 2021 pelo TCU, foi de 29,42%, sendo considerado em estágio inicial. Quanto aos resultados obtidos pelos campi, estes apresentaram um conjunto com resultados variados, tendo o campus C9 obtido o resultado de 12,1%, com nível de maturidade “Inexpressivo”, e de forma oposta o campus C7 apresentou um resultado de 70,7%, demonstrando um estágio “aprimorado”. Observou-se assim uma elevada amplitude no conjunto de dados encontrados, a qual seja, 58,6%, demonstrando uma amostra com resultados heterogêneos. Para corroborar essa afirmação, calculou-se o coeficiente de variação, o qual apresentou uma dispersão relativa de, aproximadamente, 46,4%, demonstrando uma alta dispersão em relação à média, conforme classificação apresentada por Ferreira (2015).

Visando identificar um único índice que representasse o resultado obtido por todos os campi cogitou-se a possibilidade de utilizar o cálculo da média ponderada para encontrar um índice que representasse o conjunto dos dados. No entanto, esta proposta não se mostrou viável, uma vez que, tendo o conjunto de dados apresentado um coeficiente de variação considerado alto, tornou-se inviável o uso da média ponderada como referência nos valores obtidos, optando-se pela apresentação individual destes.

Figura 8: iGestContrat das Unidades e IFAM

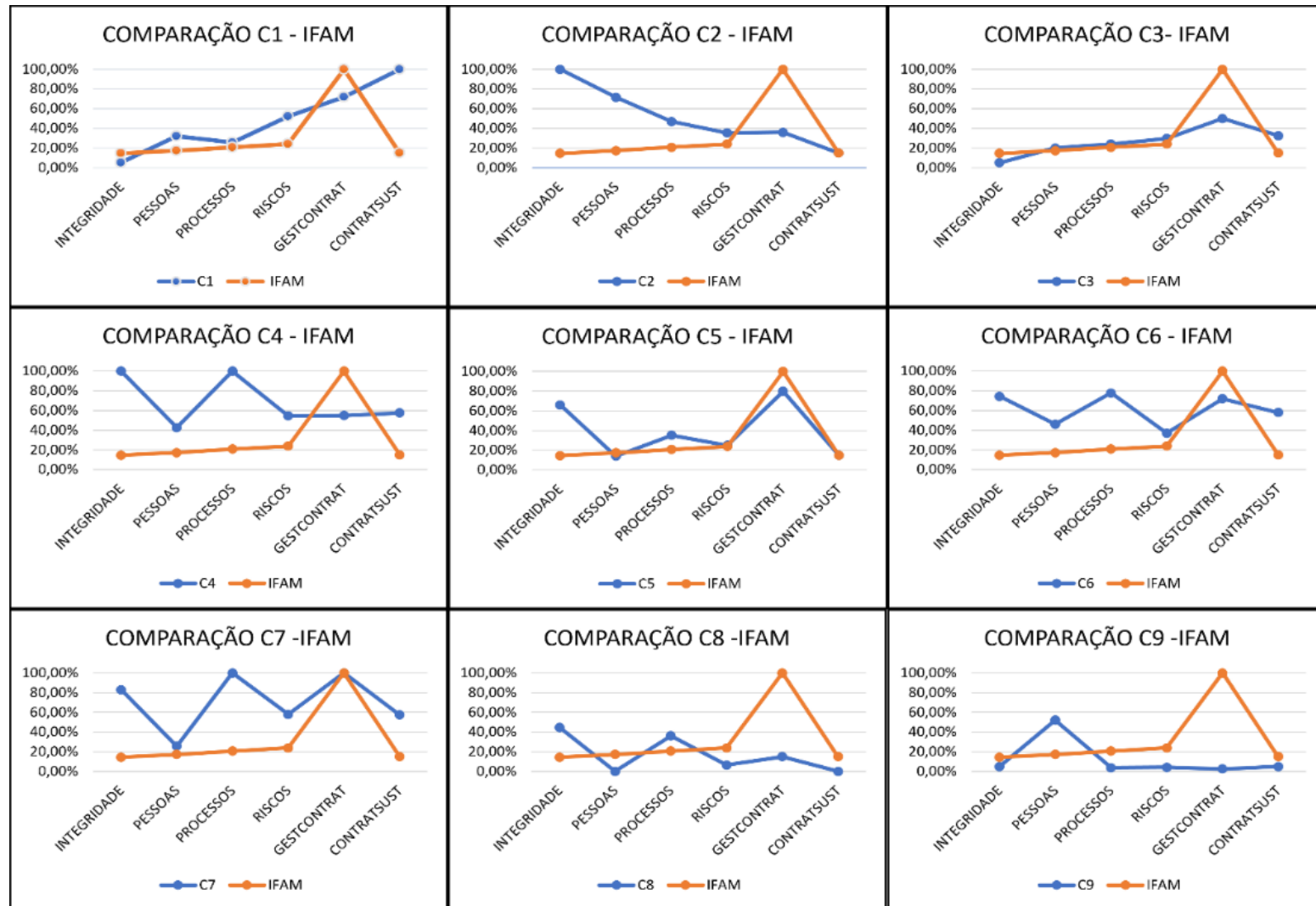
ÍNDICE DE GESTÃO DA CONTRATAÇÃO - IGESTCONTRAT



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa.

A partir dos dados coletados foi possível identificar e explorar o nível de implementação de cada uma das práticas e compará-las com o resultado indicado pelo IFAM com os dados de 2021. Como exposto a seguir.

figura 9: Comparação dos resultados



Fonte: Elaboração própria com base em dados da pesquisa

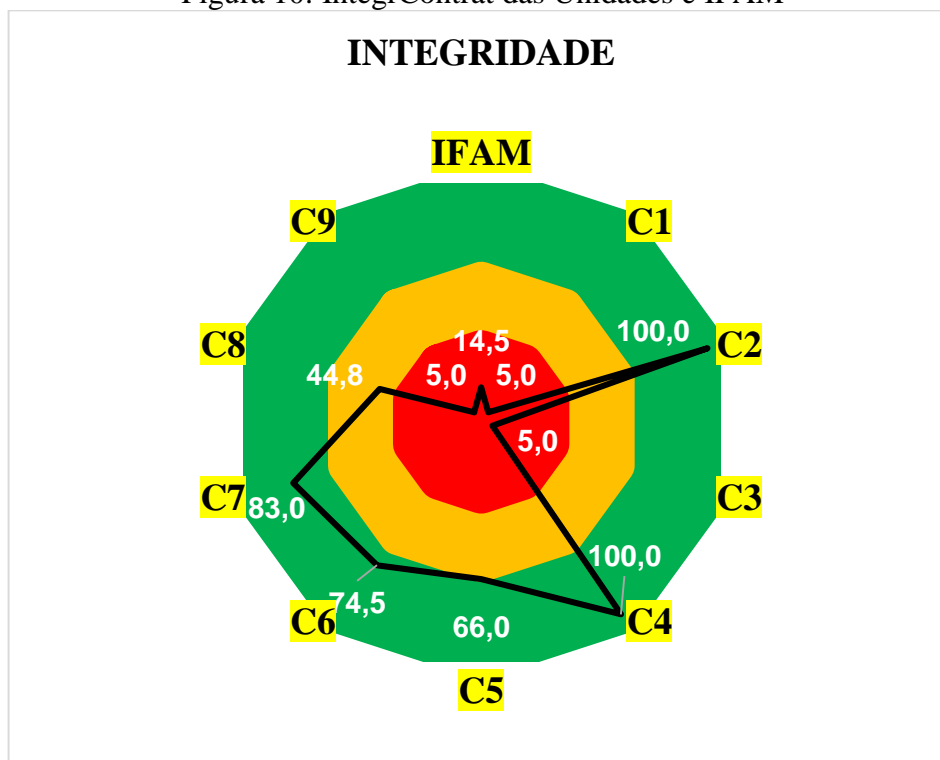
Como é possível observar, há diferentes níveis de capacidade de implementação das práticas avaliadas em cada campi. Observa-se que o resultado apresentado pelo IFAM apresenta o maior índice na prática de GestContrat, sendo seguido pelos campi C5, C6, e C7 que apresentaram resultado aproximado. De forma oposta, os campi C8 e C9, apresentaram resultados considerados inexpressivos na mesma prática. Tais situações demonstram que os resultados obtidos pelo IFAM não estão alinhados com os níveis de capacidade de suas respectivas Unidades Gestoras.

Desta forma, os resultados vão ao encontro do que afirmaram Fortini e Shermam (2017) quanto aos desafios de implementação de governança na administração pública. Quanto à cada uma das seis práticas investigadas, que conjuntamente formam o iGestContrat das Unidades, os dados coletados possibilitaram identificar os índices individuais e compará-los com os resultados obtidos pelo IFAM no iGestContrat, conforme demonstrado a seguir.

4.1 Prática de promover a integridade nas contratações, índice INTEGRCONTRAT:

A prática relacionada à promoção da integridade apresentou os resultados conforme o disposto na figura 10.

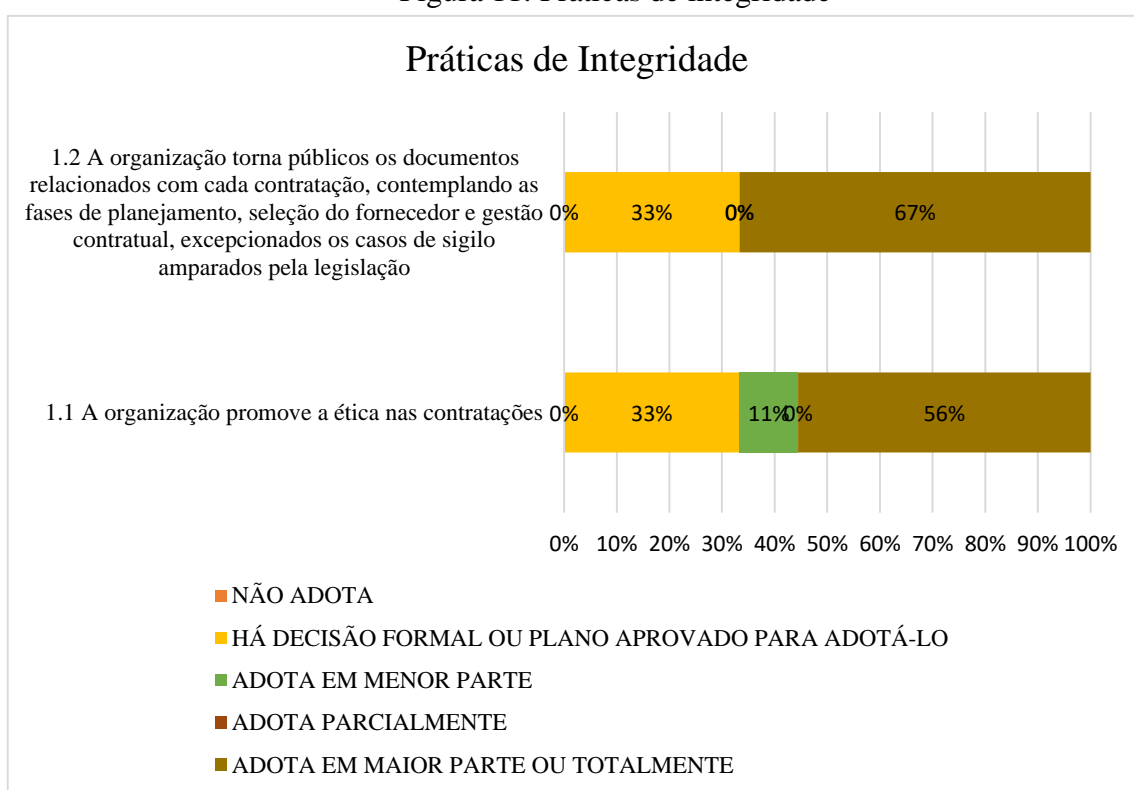
Figura 10: IntegrContrat das Unidades e IFAM



Fonte: elaboração própria com base em dados da pesquisa

Os resultados apresentados desta prática apontam que as unidades se encontram em níveis distintos de maturidade, em que 66% dos campi investigados encontram-se entre o nível intermediário ou aprimorado. Sendo que, o resultado apresentado pelo IFAM, a partir dos dados do levantamento realizado pelo TCU em 2021, foi de 14,50%, mostrando-se em estágio inicial de maturidade na prática de integridade. Quanto às respostas apresentadas pelos campi em relação à adoção ou não das práticas de promoção da integridade, as respostas foram organizadas na figura 11.

Figura 11: Práticas de integridade



Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa.

Pôde-se observar que mais de 50% dos campi informaram que “adotam em maior parte ou totalmente” as duas práticas em questão. Comparativamente, as respostas fornecidas pelo IFAM no levantamento realizado em 2021 foram: “Não adota” para a questão 1.1, e “adota parcialmente para” a questão 1.2. Desta forma, observa-se que a indicação das respostas influenciou no resultado obtido pelas Unidades. Cabe destacar que, quando a Organização informou que “adota parcialmente” ou “adota em maior parte ou totalmente”, estas tinham que apontar as evidências para a resposta, e nesse aspecto, as evidências indicadas não permitiram corroborar a afirmação. Dentre as evidências apresentadas na questão 1.1 cita-se a resposta

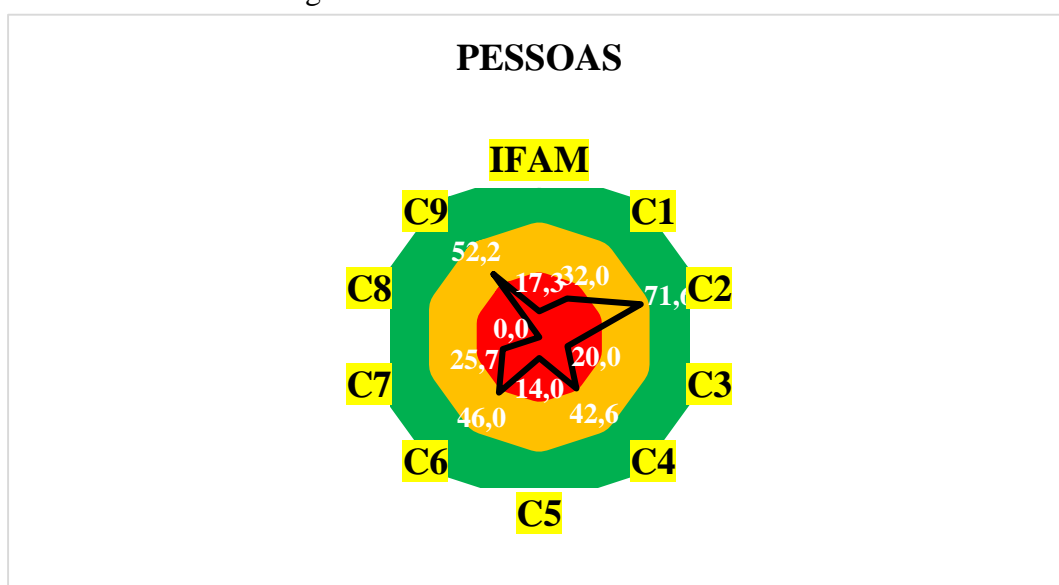
indicada pelo participante do campus C4, em que afirma “*usa o plano de integridade do IFAM e legislação vigente*”, cita-se ainda a resposta fornecida pelo campus C5: “*obedecemos às legislações vigentes correlacionadas aos processos de compras governamentais*”. Como visto, não foi possível identificar uma ação específica do campus voltada para a promoção da ética nas contratações.

No âmbito do IFAM identificaram-se instrumentos voltados à promoção da ética, como o Plano de Integridade e o Código de Ética dos Servidores. Destaque-se este último, visto que neste normativo foram identificados diversos dispositivos que tem como objetivo promover a ética nas contratações do Órgão. Entretanto não foi possível aferir se as Unidades atendem aos dispositivos constantes no referido código de ética. Ante ao exposto, destaque-se que os índices encontrados refletem as informações fornecidas pelos respondentes, contudo as evidências apontadas por estes não permitiram a ratificação das respostas. Isto posto, têm-se que o combate às práticas ilícitas não deve advir primordialmente das leis, mas da criação de um ambiente culturalmente propício à integridade (SANTO JR e PETIAN, 2018). Observa-se também que a mera existência de norma não é suficiente para promover tal mudança, fazem-se necessárias mudanças culturais paradigmáticas, além de outros instrumentos que fortaleçam o controle (LEAL, 2020).

4.2 Prática desenvolver a capacidade da área de contratações, índice PESSOAS:

A prática referente ao agregador “Pessoas” apresentou os resultados conforme disposto na figura 12.

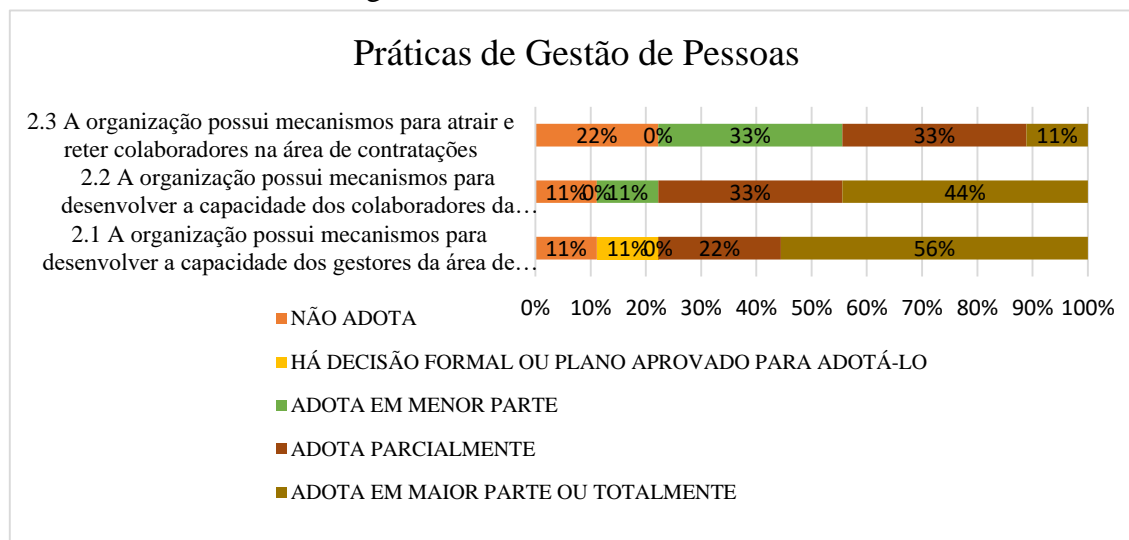
Figura 12: Pessoas das Unidades e IFAM



Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa

Quanto à prática de gestão de pessoas, os resultados apontaram que 5(cinco) das 9(nove) unidades investigadas apresentaram resultados indicados como “estágio inicial ou inexpressivo”, estando alinhado com o resultado obtido pelo IFAM, que obteve um índice de 17,33%, estando classificado como estágio “inicial” de maturidade. Quanto às respostas apresentadas pelos campi em relação à adoção ou não das práticas de gestão de pessoas estas foram organizadas conforme a figura 13.

Figura 13: Prática de Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Pode-se observar na figura 13, que 56% dos campi responderam que “adotam em maior parte ou totalmente” mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações, sendo que, a resposta fornecida pelo IFAM nesta mesma questão foi “adota parcialmente”. Observa-se também que, em relação à questão 2.3, que se refere à existência de mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações, 55% dos campi responderam “não adota ou adota em menor parte”, combinando com a resposta apresentada pelo IFAM em 2021 nesta questão que foi “não adota”.

Observa-se que, no que se refere à questão 2.1 as informações fornecidas pelas Unidades divergem em sua maioria da resposta fornecida pelo órgão em 2021, o qual respondeu “adota parcialmente”. Como evidência o IFAM apontou documentos oficiais como: relatório de transição, checklists da AGU, modelos de documentos da AGU, manuais do IFAM e parecer referencial elaborado pelo Procurador Federal. Dentre as evidências apontadas pelos respondentes destacam-se: C2 – “*capacitação na área*”, C6 – “*é necessário mais capacitação*” e C9 – “*realiza anualmente a capacitação das equipes de compras e licitação em cursos*”.

presenciais e online...”. Cabe destacar que, nas subquestões que compunham a questão 2.1, os aspectos avaliados foram: realização de definição de perfil profissional, seleção por perfil, definição da avaliação de desempenho, processo de transição de conhecimento e processo educacional para sucessão. Neste sentido, percebe-se que o fator “capacitação” predominou entre os avaliados. No que se refere ao tema, observa-se que capacitação dos servidores é demanda recorrente na administração pública, como apontou os estudos de Bedin, Fontes e Braatz (2020), em que indicam que os profissionais de fiscalização de contratos entendem que necessitam de constante aprimoramento e capacitação técnica para cumprirem com seus deveres de forma satisfatória.

Em relação à questão 2.3, a resposta fornecida pelo órgão em 2021, foi “não adota”, comparativamente, as respostas dos participantes nessa questão dividiram-se majoritariamente entre “adota em menor parte” e “adota parcialmente”. Dentre as evidências indicadas na referida questão, destaque-se o exposto pelo campus C9, em que descreve:

C9: O profissional que atua na coordenação de licitação e compras recebe função gratificada para execução da função, bem como capacitação para suas atividades. A falta de servidores de apoio é um grande problema para esse setor. Hoje o campus X dispõe de somente 1 pessoa realizando as compras, pois o técnico administrativo em educação (TAE) que atuava no apoio logrou êxito em outro concurso público e a lentidão na reposição da força de trabalho compromete o trabalho nas contratações.”

A resposta apresentada pelo participante, expõe uma realidade em que, por vezes, as contratações são realizadas por apenas uma pessoa. Descreve ainda que, a estratégia de atração e retenção de servidores consiste no pagamento de funções gratificadas. Outra informação relevante na resposta apresentada diz respeito à dificuldade e demora na reposição de profissionais, os quais, ao encontrarem outras oportunidades pedem exoneração. Tais situações corroboram os achados de Ferreira e Neiva (2017) em que apontam que a rotatividade de pessoal na administração pública traz prejuízos, uma vez que o processo de realização de concursos é demorado e causa a escassez de pessoal. Outro ponto citado pelo autor fala sobre a criação de programa de reconhecimento do servidor como forma de diminuir os pedidos de exoneração.

Ante ao exposto, no que diz respeito aos outros aspectos avaliados, as evidências indicadas não permitiram fundamentar a opção “adota em maior parte ou totalmente”.

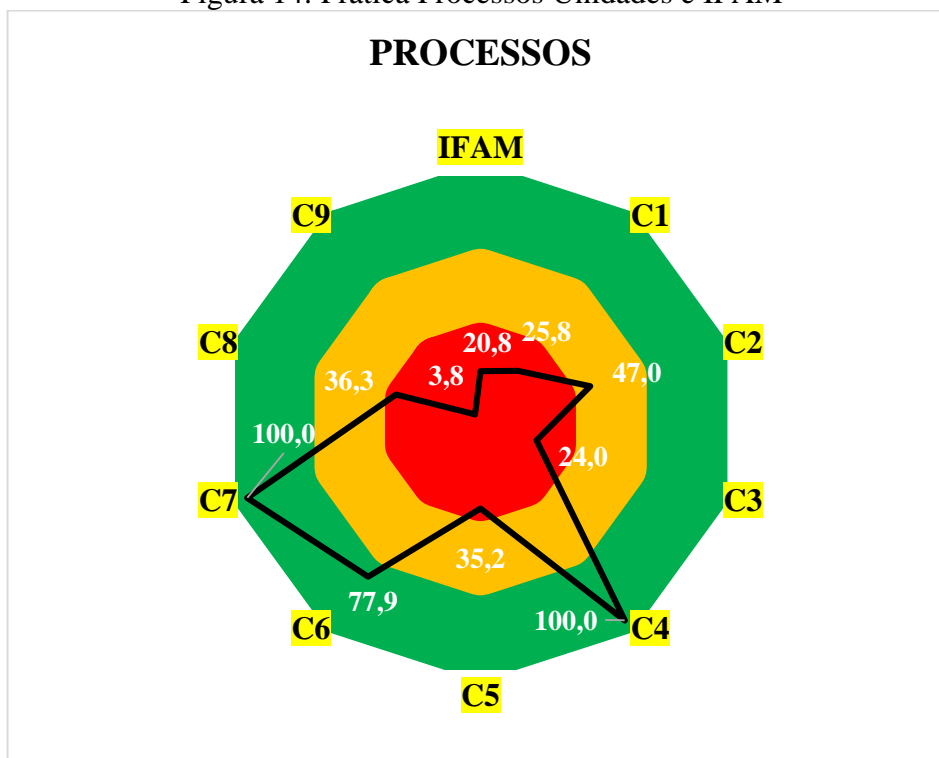
Portanto, os resultados apresentados pelo IFAM e suas respectivas Unidades Gestoras vão ao encontro do levantamento realizado pelo TCU em 2021, em que identificou que o Índice

de Capacidade em gestão de Pessoal foi o que apresentou o pior resultado, apontando que aproximadamente 70% dos órgãos respondentes encontravam-se em estágio Inicial.

4.3 Prática realizar planejamento das contratações e estabelecer processos de trabalho de contratações, índice PROCESSOS:

O resultado obtido por cada uma das Unidades Gestoras no aspecto processos consta na Figura 14, como segue:

Figura 14: Prática Processos Unidades e IFAM

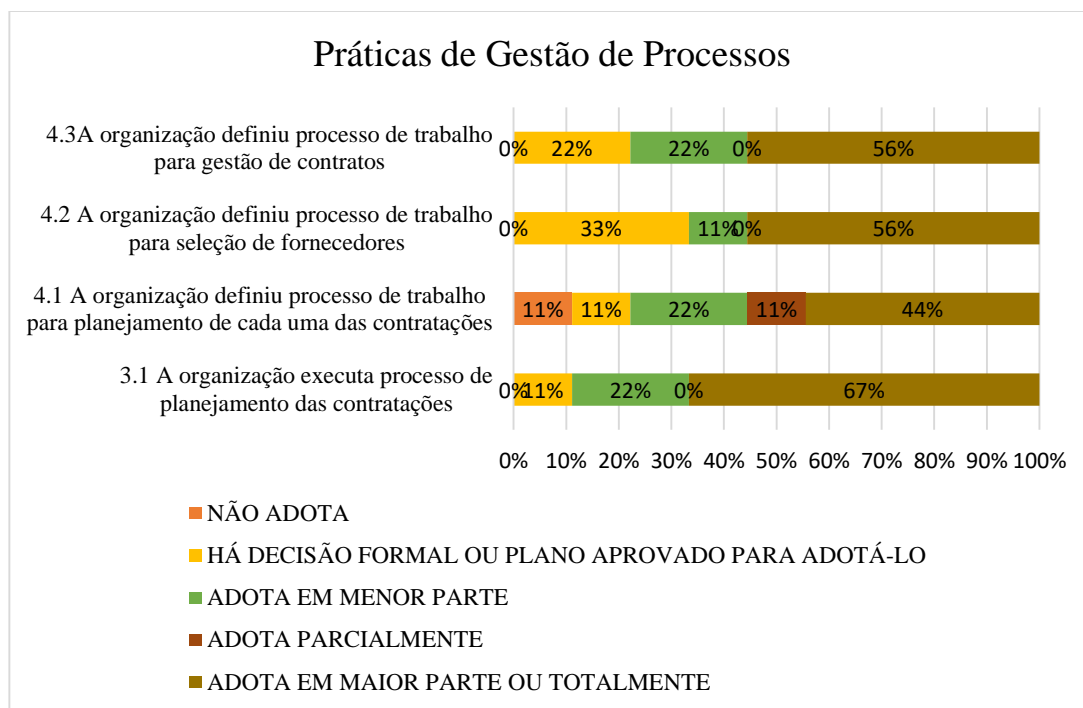


Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

O resultado aponta que as práticas de gestão em processos de contratações no âmbito das Unidades do IFAM têm níveis distintos entre si. Pode-se observar que 5 (cinco) campi encontram-se em estágio inicial. Observa-se ainda, que há 2 (dois) campi com um resultado apontando 100% de adoção dessas práticas, enquanto que, de forma oposta, há campus com resultado de 3,8% de adoção dessas práticas. Comparativamente o IFAM obteve o resultado de 20,75% no levantamento realizado pelo TCU.

Das respostas fornecidas pelos respondentes quanto à prática gestão de processos pode-se observar o seguinte:

Figura 15: Práticas de Gestão de Processos



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Como observa-se, das práticas investigadas a maior parte dos campi informou que “adota em maior parte ou totalmente”, com destaque para a questão 3.1, a qual questiona se a organização executa processo de planejamento das contratações, e 67% das Unidades informaram que “adotam em maior parte ou totalmente”, combinando com a resposta apresentada pelo IFAM no levantamento realizado em 2021, em que respondeu que “adota em maior parte ou totalmente”.

Na avaliação da prática Processos, pôde-se observar que houve divergência entre os resultados apresentados pelo IFAM e suas Unidades Gestoras. O resultado deste índice obtido pelo IFAM foi de 20,8%, no entanto, como o cálculo do índice é obtido pela média ponderada, observou-se que as respostas das quatro questões, indicadas pelo IFAM no levantamento de 2021, diferenciam-se entre si, visto que, na questão 3.1 a resposta foi “adota em maior parte ou totalmente”, e nas questões 4.1, 4.2 e 4.3, as respostas foram “Não adota”. Quanto às respostas fornecidas pelos participantes da pesquisa, observou-se que em todas as questões dessa prática houve predominância da resposta “adota em maior parte ou totalmente”.

Quanto à questão 3.1, no que se refere à elaboração do Planejamento das Contratações, identificou-se a existência de legislação que a normatiza. Tal evidência foi apontada pelo IFAM no levantamento de 2021, em que afirma que a Instituição segue a IN SEGES Nº05/2017. De

modo semelhante, os participantes da pesquisa também apontaram evidências, como descrito pelo participante do campus C4, em que diz: *“realiza o plano anual de contratações”*, o participante do campus C8 expôs: *“elaboração do plano de metas anual de acordo com o PDI e o Plano Anual de Contratos no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações”*. Como visto, as Unidades do IFAM elaboram o Planejamento Anual de Contratações, tanto para atendimento de orientação institucional, visto que o participante C8 citou a elaboração do plano de metas anual de acordo com o PDI do IFAM, como também para atendimento da legislação vigente, como citado pelo mesmo participante, em que afirma que, elabora o plano de compras anual no Sistema Planejamento e Gerenciamento de Compras, o qual é normatizado pelo Decreto nº10.947 de 2022, já citado anteriormente. Ante ao exposto, no que tange à realizar o planejamento das contratações, vê-se que ainda há Unidades do IFAM em que o respondente indicou que não o adotam, causando estranheza, haja vista se tratar de instrução legal. Ressalte-se o que apontou Oliveira (2009, p.5) em que afirma que *“o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e consequentemente, provocar o aumento da probabilidade.*

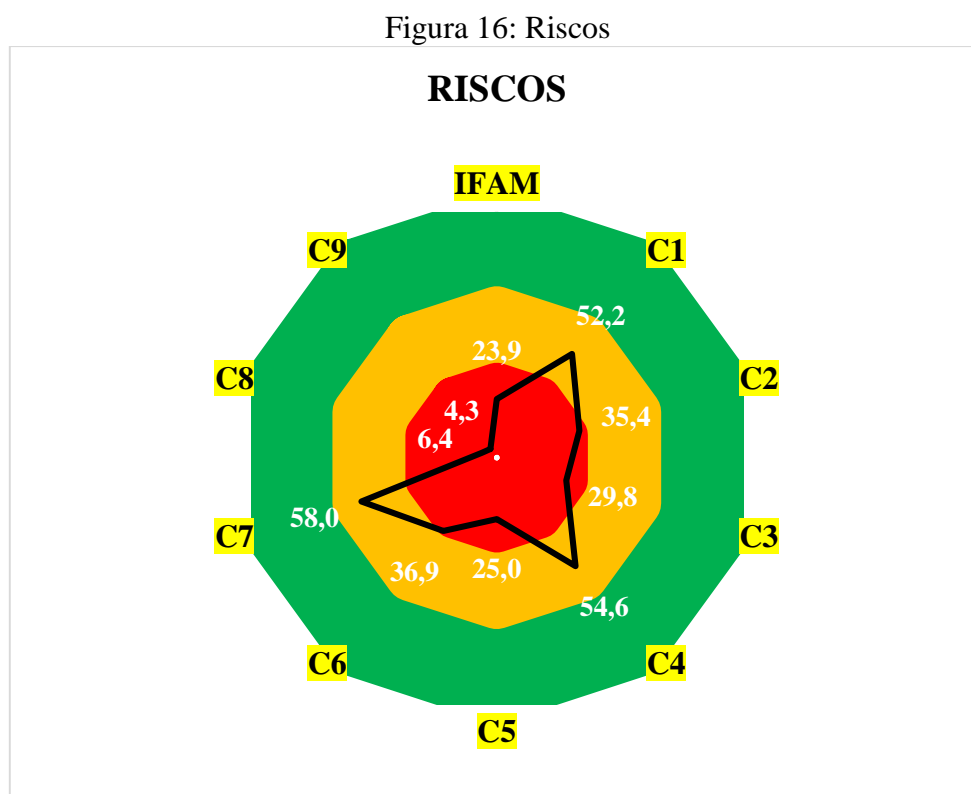
No que se refere às questões 4.1, 4.2 e 4.3 que tratam da definição de processos de trabalho de cada uma das fases da contratação, observa-se que a resposta apontada pelo IFAM em 2021 foi *“não adota”*. No entanto mais de 50% dos participantes da pesquisa informaram que *“adotam em maior parte ou totalmente”* ou *“adotam parcialmente”*. Para esclarecer a diferença nas informações buscaram-se as evidências apontadas, dentre as quais destaquem-se as seguintes respostas, questão 4.1: C4 – *“adoção de fluxos e procedimentos administrativos, conforme legislação vigente”*; C5 – *“Seguimos os ritos legais de contratações e obedecemos as legislações e etapas vigentes aos processos”*; questão 4.2: C6 – *“O processo ocorre de acordo com as normas estabelecidas.”*. Como visto, destaca-se nas questões o aspecto legal dos procedimentos adotados. Contudo, as respectivas subquestões buscam aferir aspectos como: procedimentos padronizados de planejamento; definição interna de papéis e responsabilidades; modelos padronizados; e exigência de alocação de equipes com as competências necessárias.

Desta forma observa-se que, conforme revisão da literatura, houveram e estão ocorrendo diversas inovações jurídicas relacionadas aos processos de contratações, situação esta, que poderia explicar as respostas indicadas pelos participantes nas questões 4.1, 4.2 e 4.3, ainda que o questionário tenha como base o ano de 2021, porém foi aplicado entre os meses de outubro de 2022 e março de 2023.

Contudo, por mais que a legislação atual defina os requisitos necessários para a realização da contratação, e que haja disponibilização de artefatos eletrônicos e documentos padronizados, as evidências indicadas não deixam claro os aspectos atendidos nessa questão.

4.4 Prática gerir riscos em contratações, índice RISCOS:

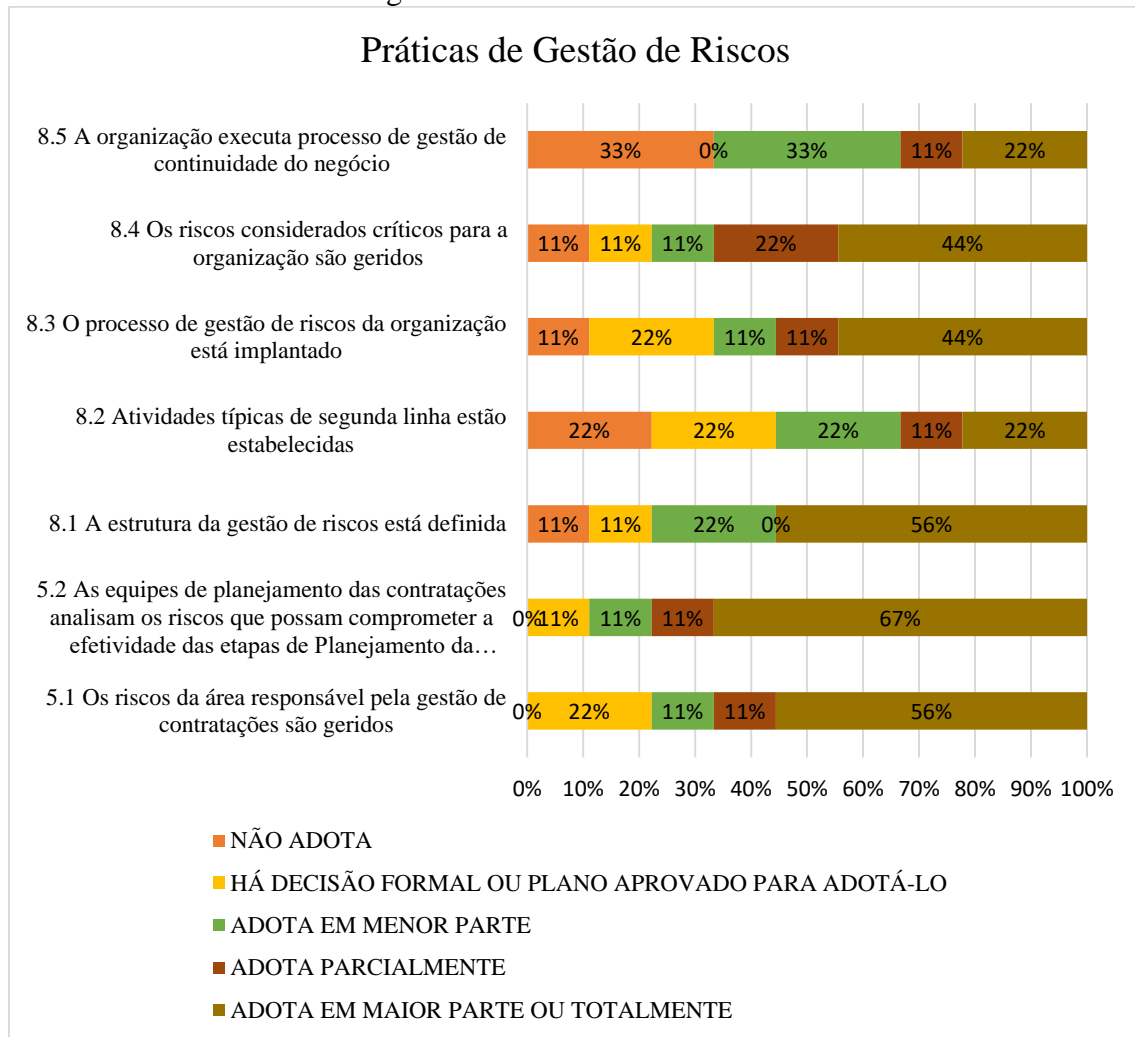
Quanto à prática que se refere à Gestão de Riscos, após o tratamento dos dados obteve-se os índices individuais de cada Unidade, como apresentado na figura 16.



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Na prática relacionada à Riscos observa-se que nenhuma Unidade se encontra em nível de maturidade considerada “aprimorada”. Dos 9(nove) campi participantes, apenas 3 (três) encontram-se em nível “intermediário” e 6(seis) estão no nível “inexpressivo ou inicial”, combinando com o resultado obtido pelo IFAM em 2021, o qual apresentou o índice de 23,93% sendo classificado como estando em nível “inicial” de maturidade em Riscos. Quanto às respostas apresentadas pelos campi em relação à adoção ou não das práticas de gestão de riscos, as respostas foram organizadas conforme a figura 17.

Figura 17: Práticas de Gestão de Riscos



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Nas questões relacionadas à adoção de práticas de gestão de riscos, observa-se que em 3(três) questões (5.1, 5.2 e 8.1) mais de 50% das Unidades responderam que “adotam em maior parte ou totalmente”. Observa-se também que, das 7(sete) questões relacionadas às práticas de gestão de riscos, 5(cinco) delas, as saber, 5.1, 5.2, 8.1, 8.3 e 8.4, a resposta “adota em maior parte ou totalmente” obteve mais resultados, sendo que, para essas questões as respostas fornecidas pelo IFAM foram 5.1 e 5.2 “adota parcialmente”, 8.1 e 8.3 “há decisão formal” e 8.4 “adota em maior parte ou totalmente”, ou seja, com exceção da questão 8.4, os resultados não combinam com as respostas apresentadas pelo IFAM em 2021. Sendo possível perceber na figura 16(quinze) os diferentes níveis apresentados pelos campi.

A partir dos dados apresentados percebe-se que 6(seis) dos 9(nove) campi investigados apresentaram resultado superior ao obtido pelo IFAM em 2021. Pode-se supor que, assim como apontado na prática processos, parte das respostas dos participantes estejam baseadas no

cumprimento de legislações que exigem a realização de determinados procedimentos ou elaboração de documentos. Como é o caso do Gerenciamento de Riscos, que conforme citado anteriormente, consiste em uma das etapas que compõem o planejamento da contratação, prevista na IN Nº05/2017. Tal suposição busca amparo em uma das evidências apontadas pelo respondente do campus C6, em que sustenta “*o processo ocorre de acordo com as normas estabelecidas*”, o respondente do campus C4 também descreve “*elaboração do mapa de gerenciamento de riscos da contratação*”.

Ademais, outras evidências apontadas levam à mesma inferência, como é o caso das respostas indicadas pelo campus C2, em que diz “*formação da equipe de contratação*”, e o campus C5 continua “*são realizados nos processos de ETP e Riscos*”. Tais ações indicadas pelos referidos participantes estão previstas na legislação atual, cite-se a IN SEGES nº 58 de 2022, que dispõe sobre a elaboração dos estudos técnicos preliminares. Contudo observa-se que as evidências citadas se referem às ações inerentes aos processos de contratações e não à área de gestão das contratações.

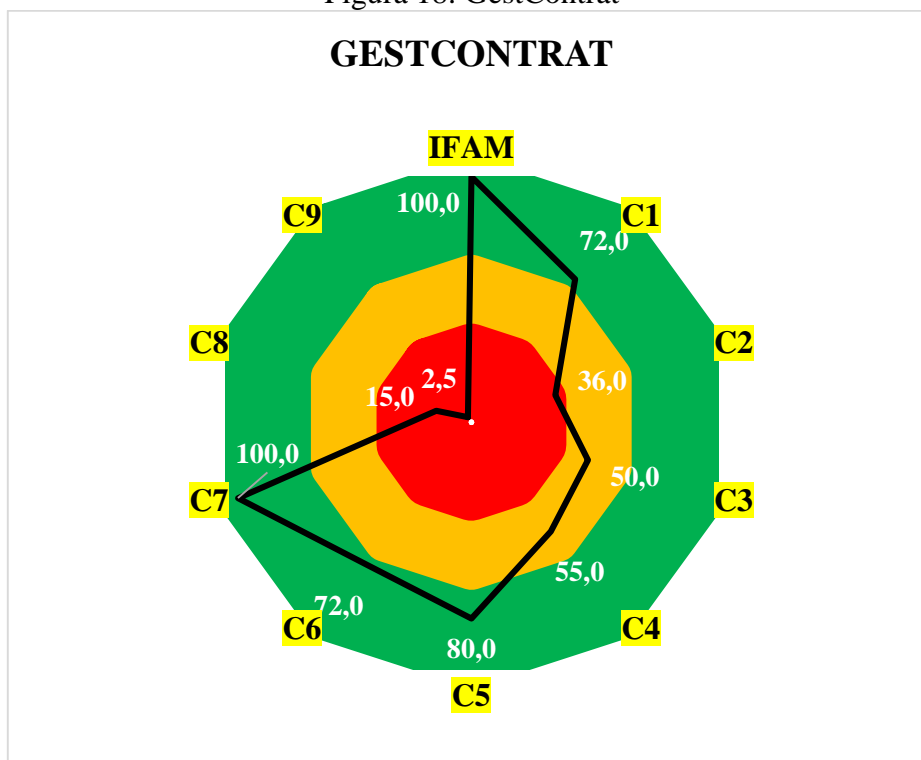
Cabe ainda destacar que, em atendimento a IN Conjunta do MPOG/CGU de nº 01/2016, o IFAM aprovou a sua Política de Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança, onde há previsão de que o tratamento de Riscos do Órgão seja realizado por meio de três instrumentos, dos quais se destaca os riscos avaliados para as contratações, nos termos da IN nº05/2017.

Desta maneira, confirma-se que, no aspecto gestão de riscos, o órgão se encontra em uma posição mais madura, tal resultado pode refletir a quantidade de amparo legal, já citado anteriormente, que trata do tema, dos quais cita-se: Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021, Instrução Normativa nº 05/2017, Lei nº14.133 de 2021, Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU Nº01 de 2016, Resolução nº 32-CONSUP/IFAM de 2016.

4.5 Prática gerir e contratar com base em desempenho, índice GESTCONTRAT:

Quanto à prática que se refere à Gestão com base em desempenho, após o tratamento dos dados obteve-se os índices individuais de cada Unidade, como apresentado na figura 18.

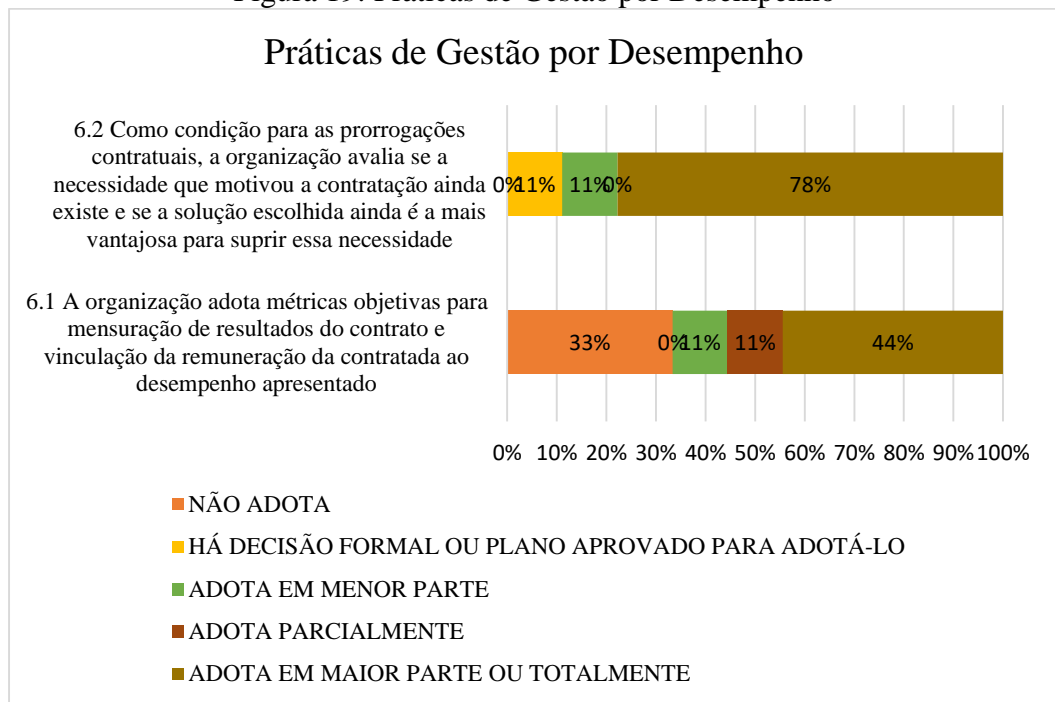
Figura 18: GestContrat



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

No agregador GestContrat, que se refere à gestão da contratação, observa-se que dos 9(nove) campi participantes, 6(seis) obtiveram um índice igual ou maior a 50% estando estes classificados com nível de maturidade “intermediária” ou “aprimorada”. O referido resultado combina com o índice obtido pelo IFAM no referido agregador, no qual obteve um índice de 100%, sendo classificado em nível “aprimorado”. Porém, cabe ainda observar 3(três) campi que apresentaram índices em níveis “inexpressivo” ou “inicial”, com destaque para o C9 que obteve um índice de 2,5%. Quanto às respostas apresentadas pelos campi em relação à adoção ou não das práticas de gestão da contratação, as respostas foram organizadas conforme a figura 19.

Figura 19: Práticas de Gestão por Desempenho



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Quanto às questões referentes à gestão por desempenho, observa-se que na questão 6.2, 78% dos participantes responderam que adotam em maior parte ou totalmente, combinando com a resposta fornecida pelo IFAM em 2021, em que informou que adota em maior parte ou totalmente. Quanto à questão 6.1, observa-se que há predominância de dois tipos de respostas, as quais são: “não adota” com 33%, e “adota em maior parte” com 44% das respostas. Comparativamente o IFAM apresentou a resposta “adota em maior parte ou totalmente para a questão 6.1.

Dentre as evidências apontadas pelos respondentes destaque-se o apresentado pelo campus C5 na questão 6.2, em que defende “*avalia os serviços prestados, e o fiscal de contrato faz ponderações para prorrogação ou não com a prestadora dos serviços*”. Tal informação indica que a Unidade segue as orientações constantes no parecer referencial n. 00003/2021/GAB/PF/IFAM/PGF/AGU, o qual dispõe sobre os requisitos necessários às prorrogações contratuais.

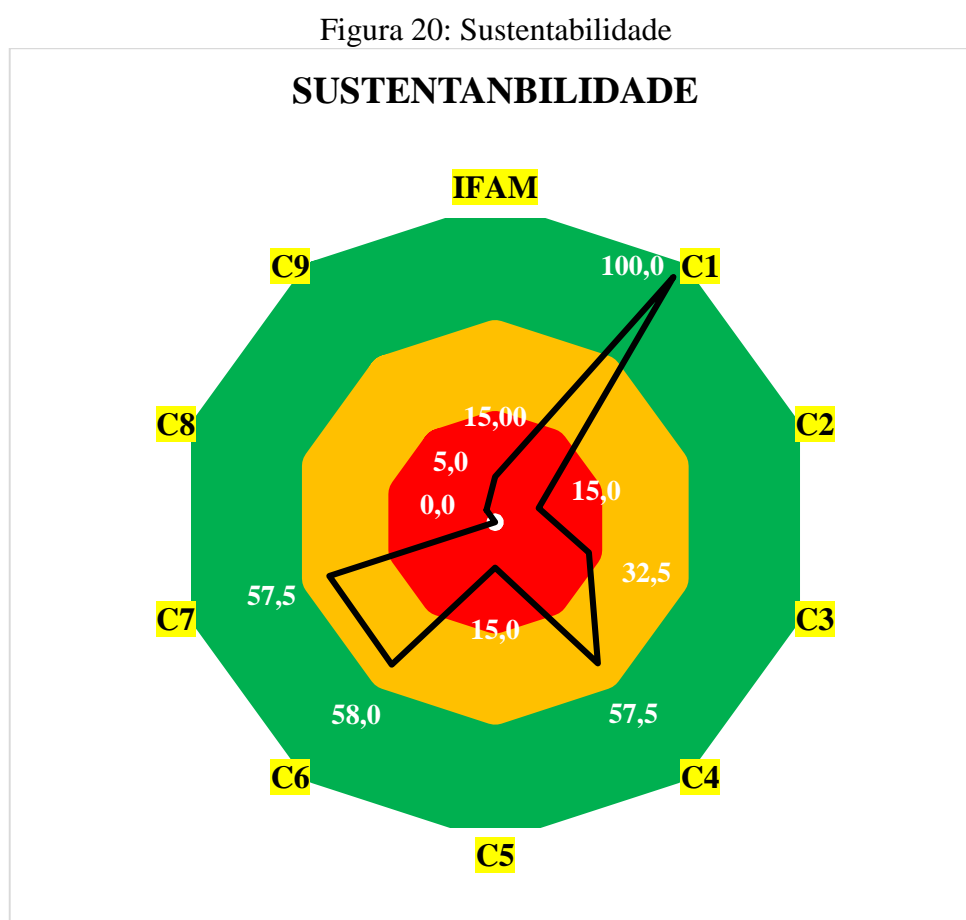
Ante ao exposto, a prática gerir e contratar com base em desempenho, aborda dois aspectos que se relacionam ao pagamento da empresa contratada com base em avaliação dos resultados entregues, e o outro aspecto se refere a análise das situações de prorrogações de contratos. Em ambas situações se repete o que já foi observado nas práticas anteriores visto que, os dois aspectos avaliados possuem amparo legal e são de elaboração obrigatória. Para tanto,

cite-se o disposto na IN nº05/2017 que trata do IMR, índice de medição de resultado, instrumento utilizado para aferir os resultados entregues pelas empresas prestados de serviços. Contudo o referido instrumento é destinado apenas à contratação de serviços indiretos, não se aplicando em casos de aquisições.

Por fim, observou-se que 3(três) campi encontram-se com nível de maturidade em gestão de riscos baixo. Tal situação gera dúvidas em relação ao fato, visto que, as questões que compõem a referida prática possuem atos normativos que os direcionam.

4.6 Prática realizar contratações sustentáveis, índice SUSTENTABILIDADE:

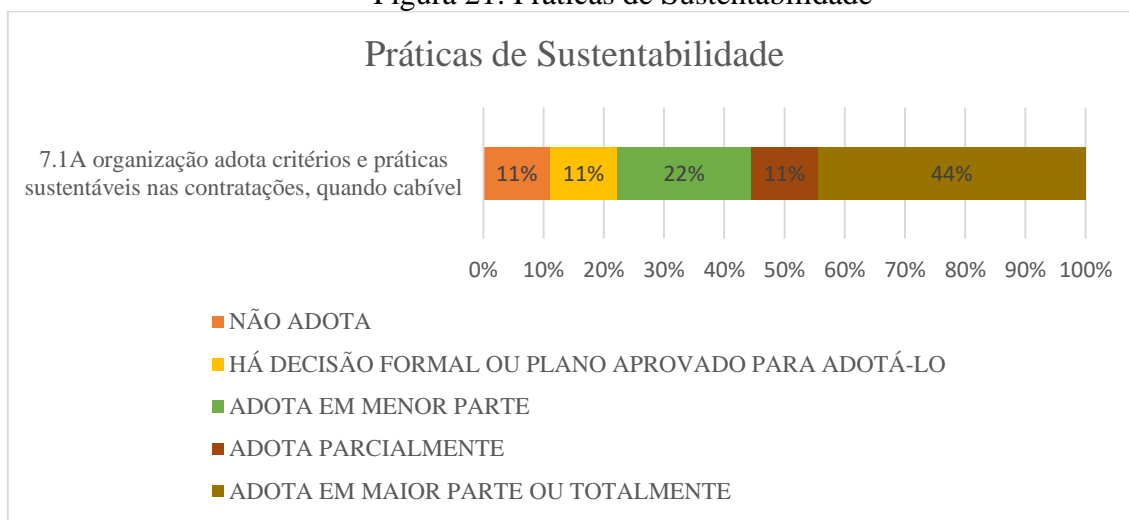
Em relação ao agregador Sustentabilidade, após o tratamento dos dados foram obtidos os índices de cada Unidade, conforme apresentado na figura 20.



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Observa-se nos índices encontrados que apenas uma das Unidades encontra-se em nível de maturidade “aprimorado”, contrastando com o resultado obtido pelo IFAM no iGestContrat 2021, em que obteve um índice de 15% estando em estágio inicial de maturidade. Destaque-se também que, no levantamento do referido índice 3(três) Unidades apresentaram resultados bem parecidos, tratam-se dos campi C7, C6 e C4, que obtiveram um resultado de 57,5%, 58% e 57,5 respectivamente. E observou-se que o campus C8, apresentou resultado 0%. Quanto às respostas às questões que avaliam a referida prática, foram encontrados os resultados conforme a figura 21.

Figura 21: Práticas de Sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa

Na figura acima pode-se observar que 44% dos participantes responderam que adotam em maior parte ou totalmente os critérios e práticas de sustentabilidade em suas contratações. No entanto o resultado informado pelo IFAM nesta questão foi de “adota em menor parte”. Como base para a análise da situação, observe-se as evidências apontadas pelos respondentes em que o representante do campus C4 diz “*atende ao plano de logística sustentável da Instituição*”, outro respondente afirma que C1 – “*atende às normas existentes*”. No entanto verificou-se que o Plano de Logística Sustentável do IFAM, possuía como vigência o período de 2018-2020, não sendo localizado outro PLS atualizado postado na página Oficial do IFAM. Ademais, as orientações destinadas às contratações públicas neste instrumento consistiam em uma única orientação, a saber: a inclusão de critérios de sustentabilidade nas aquisições de bens e contratações de serviços. Como visto, um dos campi apontou como evidência que

utilizava o PLS, não sendo possível aferir tal fato nos outros campi que também informaram que realizavam compras sustentáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa traz uma contribuição teórica significativa ao ampliar o escopo dos estudos sobre governança e gestão das contratações públicas. Tendo em vista que as contratações públicas são essenciais para o alcance de políticas públicas e atendimento do interesse da sociedade, observa-se um intenso movimento normativo para promover práticas de gestão alinhadas com a governança. Esse movimento é percebido pela predominância do aspecto legal e normativo na atuação da administração pública.

Entretanto, mesmo com a existência de atos normativos, sua mera existência não garante a implementação efetiva de boas práticas de gestão. Embora a Instituição possua diversos instrumentos de governança, como o Plano de Integridade, o Plano de Logística Sustentável e o Plano Anual de Contratações, aspectos críticos como critérios de elaboração, implementação e utilização não foram devidamente avaliados.

Recomenda-se, portanto, a implementação de ações que monitorem e avaliem a aplicação dos instrumentos de governança já existentes na Instituição, visando alcançar os benefícios pretendidos pela sua institucionalização.

Outra contribuição deste estudo se refere ao incentivo quanto a possibilidade de realização do mesmo estudo em outros Instituto Federais, tendo em vista a semelhança da organização administrativa destes.

Quanto às contribuições práticas do referido estudo, este possibilitou perceber que as Unidades Gestoras do IFAM possuem papel importante na execução orçamentária e financeira do órgão, tendo em vista que as realizações destas são precedidas por processos de contratações, os quais, em muitos casos, são realizados pelas próprias Unidades. Destacando desta forma, a importância da implementação de Governança nas Contratações do órgão de forma institucionalizada.

Quanto às limitações da pesquisa constatou-se que não foi possível aferir os resultados da adoção ou não das práticas de gestão investigadas neste estudo. O que possibilitaria uma análise mais profunda quanto à adoção das respectivas práticas.

Desta forma sugere-se como pesquisas futuras a elaboração de estudos que investiguem os resultados obtidos a partir da criação e implementação de instrumentos de governança

instituídos por força legal, se estes têm promovido melhorias nas instituições, ou se servem apenas para fins de conformidade legal.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 31000: 2018. Gestão de Riscos – Diretrizes**. 2 ed. Rio de Janeiro, 2018.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 20400:2017. Compras sustentáveis: diretrizes**. 1 ed. Rio de Janeiro, 2017

ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO (AGU). Consultoria Geral da União. **Portaria nº 03, de 14 de junho de 2019**. Dispõe sobre a constituição, o regimento e os procedimentos para funcionamento das Câmaras Nacionais de que trata o Ato Regimental nº 1, de 22 de março de 2019, e sobre a possibilidade de designação ad hoc de membro, lotado e em exercício na Consultoria-Geral da União (CGU) ou seus órgãos de execução, para exame e emissão de manifestação jurídica em processo submetido à CGU, e dá outras providências. Brasil, 2019.

ALCÂNTARA, V. C.; PEREIRA, J. R.; SILVA, E. A. F. Gestão social e governança pública: apro-imações e (de)limitações teórico conceituais. **Revista de Ciências da Administração**. Santa Catarina, vol.17, 2015.

ALVES, P.V. **Gestão pública contemporânea**. Rio de Janeiro: ALTAS BOOKS, 2015.

ALVES JÚNIOR, Paulo Sérgio Vasconcelos. **Análise da eficiência das universidades federais brasileiras com enfoque sobre a governança pública**. 2019. 37f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

ARAGÃO, C. V. DE. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, p. 104–132, 1997.

ARAÚJO, S.S.; MATOS, L.S.; ENSSLLN, S.R. Compras Públicas Sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho: Uma Revisão de Literatura e Agenda de Pesquisa. **Revista Gestão e Conexões**. Vitória (ES), v.9, n.1, jan-abr.2020.

ARRUDA, G. S. de; MADRUGA, S. R.; FREITAS JUNIOR, N. I. de. A Governança corporativa e a Teoria da Agencia em Consonância com a Controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, n. 1, p. 71–84, 2008.

BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. de V. O papel do comprador no processo de compras em Instituições Públicas de Ciência e Tecnologia em Saúde. **Revista de Administração Pública**, vol.42, n.4, p.681-699, 2008.

BEDIN, E. P.; FONTES, A. R. M.; BRAATZ, D. Discrepância entre o trabalho prescrito e real: O caso dos fiscais de contrato de serviços terceirizados das universidades federais do estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Gestao de Negócios**, vol.22, n.2, p.232-239, 2020.

BERTONCINI, M.; PRESENTE, V. R. As alterações dos modelos de Gestão Estatal e uma proposta de Conceituação de Governança da Administração Pública. **Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos**, v. 41, n. 86, p. 123–147, 2021.

BITTENCOURT, J. A. *et al.* Governança das aquisições públicas: o caso da central de compras do governo federal. **-VSEGeT**, p. 1–16, 2018.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. e trad. São Paulo: Cengage Learning, 2011

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 05 de outubro de 1998. Disponível em: <https://www.senado.leg.br/atividade/const/constituicao-federal.asp>. Acesso em: 29 de nov. 2021.

_____. **Contratos – 2023**. Portal de compras do governo federal, 2023 Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/sistemas/comprasnet-contratos>. Acesso em: 30 de mai. de 2023a.

_____. **Compras em números – 2021**. Portal de compras do governo federal, 2021 Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br>. Acesso em: 29 de nov. de 2021a.

_____. **Compras em números – 2023**. Portal de compras do governo federal, 2023 Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br>. Acesso em: 25 de fev. de 2023b.

_____. **Decreto nº9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017.

_____. **Decreto nº10.024, de 20 de setembro de 2019**. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. Brasília: Presidência da República, 2019.

_____. **Decreto nº10.947, de 25 de janeiro de 2022a**. Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, Presidência da República, 2022a.

_____. **IMPRESSA NACIONAL**, 2022. Brasil, 2022b.

_____. **Lei nº 11.892, 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2008]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em 02 de novembro de 2021.

_____. **Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010.** Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei nº 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. Brasília: Presidência da República, 2010.

_____. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, Presidência da República, 2021b.

_____. Ministério da economia. **Painel de compras, 2022.** Disponível em: <http://paineldecompras.economia.gov.br>. Acesso em: 07 de junho de 2022c

_____. Ministério da economia. **Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017.** Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017.

_____. Ministério da economia. **Instrução Normativa nº 58, de 08 de agosto de 2022.** Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2022d.

_____. Ministério da economia. **Instrução Normativa nº 81, de 25 de novembro de 2022.** Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2022e.

_____. Ministério da educação. **Plataforma Nilo Peçanha, 2023.** Brasil, 2023c.

_____. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. **Portaria nº8678, de 19 de julho de 2021.** Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2021c.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. orgs.(1998) Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas: 21-38

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, n. 28, p. 9–30, 2007.

_____. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 49, n. 1, p. 5-42, 2014.

_____. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 147–156, 2017.

BUTA, B. O.; TEI-EIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 370–395, 2020.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM**. Brasília: Ipea, 2017.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Institucional**. Brasília: CGU, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 08 de dez. de 2022a.

_____. **Instrução Normativa Conjunta nº01, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, 2016.

_____. **Portal transparência do governo federal**. 2022b. Disponível em:

<https://www.portaltransparencia.gov.br/despesas/orgao?paginacaoSimples=true&tamanhoPagina=&offset=&direcaoOrdenacao=asc&de=01%2F01%2F2021&ate=31%2F12%2F2021&orgaos=OR26403&valorEmpenhadoAte=10000000000&colunasSelecionadas=orgaoSuperior%2CorgaoVinculado%2CvalorDespesaEmpenhada%2CunidadeGestora&ordenarPor=orgaoSuperior&direcao=asc>. Acesso em 13 de junho de 2022.

COSTA, C. D.; TERRA, A. P. **Compras públicas: para além da economicidade**. Brasília: ENAP, 2019.

COSTA, F. L. DA. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829–874, 2008.

_____. Condicionantes da reforma do Estado no Brasil. **Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo**, p. 133–158, 2006.

DE PAULA, M. A. B. Efeitos da corrupção para o desenvolvimento. In: _____; CASTRO, R. P. A (Coords). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. cap. 1, p. 21-44.

DINIZ; ELI. Desenvolvimento e estado desenvolvimentista: tensões e desafios da construção de um novo modelo para o brasil do século --I. **Revista de Sociologia e Política** [s.l: s.n.], 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=23828659002>>.

DOURADO, Fabiane Aragão Martins. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir dos valores organizacionais ...** 2020. 201f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas. Universidade de Brasília, Brasília.

FENILI, Renato. **Governança em aquisições públicas: teoria e prática à luz da realidade sociológica**. Niterói, RJ: IMPETUS, 2018.

FIGUEIREDO, N. M. A. (Org.). **Método e Metodologia Na Pesquisa Científica**. 3. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2007.

FERREIRA, Clayton Alexandre. **A governança nas contratações públicas: Uma análise sob a ótica da jurisprudência do Tribunal de Contas da União**. Belo Horizonte: Editora Dialética,

2021.

FERREIRA, P. C. G.; NEIVA, E. R. Antecedents of turnover in federal public administration. **RAUSP Management Journal**, vol.53, n.3, p.366–384, 2018. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-008>

FERREIRA, V. *Estatística Básica*. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GIOVANINI, W. **Programa de compliance e anticorrupção**: importância e elementos essenciais. In: DE PAULA, M.A.B.; CASTRO, R. P. A (Coords). Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção. Belo Horizonte: Fórum, 2018. cap. 3, p. 53-69.

GOMES JÚNIOR, J; FERREIRA NETO, M.N. Licitação Pública E Sua Relação Com a Governança E a Governabilidade. **FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão**, v. 23, n. 1, 2020.

GONÇALVES, A. O CONCEITO DE GOVERNANÇA Trabalho apresentado no -IV Congresso Nacional do Conpedi-Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito-Fortaleza, 2005. n. -iv, p. 16, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5 ed. São Paulo, 2015.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS. **Governança e controle interno**. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/instituicao/governanca-e-controle-interno>. Acesso em 29 de nov. de 2021.

_____. Conselho Superior. **Resolução n° 2, de 28 de março de 2011**. Dispõe sobre a aprovação do Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), e dá outras providências. Manaus, [2011].

_____. Conselho Superior. **Resolução n° 32, de 02 de setembro de 2016**. Aprova a Política de Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. Manaus, [2016].

_____. **Relatório de gestão 2020**. Manaus: IFAM, 2021.

_____. **Relatório de gestão 2021**. Manaus: IFAM, 2022.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Teoria da firma : comportamento dos administradores , custos de agência. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 48(2), 87–125, 2008

LACRUZ, A. J. Considerações teóricas sobre governança corporativa no terceiro setor à luz da teoria da agência. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 3, p. 473–485, 2020.

LEAL, Rogerio Gesta. Controle de Integridade e Administração Pública: Sinergias Necessárias. **Revista Sequência (Florianópolis)**, n. 86, p. 148-169, dez. 2020.

LEITE, Francisco T. *Metodologia Científica: métodos e técnicas de pesquisa* (monografias, dissertações, teses e livros). 2. ed. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2008.

LIMA, J. de O.; Silva, A. B. da. Determinants of collective competence development in human resource management. **Revista de Administracao Mackenzie**, vol.16, n.5, p. 41–67, 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Revista Administração Pública e Gestão Social*.v.2, n.1, pp. 109 -134, 2010.

_____. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. rev. e atu. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, Clarissa Pimentel Bandeira de. **Governança pública na gestão de materiais: avaliação da implantação em uma instituição pública**. 2018. 147f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

MELO, Diego Vieira de. **Governança em compras públicas: um estudo em uma instituição de ensino superior**. 2017. 92f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

MONTANHOLI, Márcia de Souza. **Princípios da governança pública aplicada aos tribunais de contas do estado e município de São Paulo**. 2017. 127f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

NARDES, João Augusto Ribeiro. O controle e-terno como indutor da governança em prol do desenvolvimento. **Revista do TCU**, n. 127, 2013.

NASSIF, E; SOUZA, C. L. Conflitos de agência e governança corporativa. *Caderno de Administração*. Revista do Departamento de Administração da FEA. São Paulo, vol.7, n.1, 2013.

NEVES, G.; GUIMARÃES, A.; JÚNIOR, A. As Bases para um Novo Modelo de Administração Pública Orientada para Resultados : Evolução dos Paradigmas, Novos Princípios e Dimensões Operacionais de Funcionamento. - **Congresso CONSAD de Gestão Público**, p. 1–23, 2017.

OCDE (2017), Integridade Pública: Recomendação do Conselho da OCDE sobre integridade pública. Disponível em: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf

OCDE (2021), Combate a cartéis em licitações no Brasil: Uma revisão das Compras Públicas Federais <https://www.oecd.org/competition/fighting-bid-rigging-in-brazil-a-review-of-federal-publicprocurement.htm>

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico**. 26. ed. São Paulo: EDITORA ATLAS S.A., 2009.

PAULA, A. P. P. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA ENTRE O GERENCIALISMO E A GESTÃO SOCIAL RESUMO. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. [s.l:], v.45, n.1, p.36-48, 2005

PEREIRA FILHO, Eduardo Alei-o. **O efeito da governança sobre a gestão das organizações públicas federais**. 2020. 109f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

PEREIRA, Romilson Rodrigues. Governança no setor público - origem, teorias, modalidades e aplicações. **Revista do TCU**, n. 122, p. 120-131, 2011.

PIERINI, Erika Kakinohana. **Análise do iGovContrat/2018** – índice de governança e gestão em contratações da universidade federal do paraná e proposições para melhorar o  ndice. 2020. 176f. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba.

PINHO, J. A. G. Limites Do Gerencialismo Frente Ao Patrimonialismo. **Organizações & Sociedade**, [s.l.], v.5, n.12, 1998.

POT, W. D. The governance challenge of implementing long-term sustainability objectives with present-day investment decisions. **Journal of Cleaner Production**, v. 280, 2021.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acad mico. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Universidade Feevale, 2013.

REIS, P.R.C.; CABRAL, S. Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletr nicas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 52, p.107-125, jan. - fev. 2018

ROSA, I. da; TRIBOLET, J.; DA SILVA, M. M. Portuguese public procurement governance model. **Atas da Conferencia da Associacao Portuguesa de Sistemas de Informacao**, v. 15, n. Capsi 2015, p. 529–554, 2015.

RIBEIRO et al.**Produção científica sobre os temas governança corporativa**. ---VI Enanpad. e. n. 1, p. 1–16, 2012. Rio de Janeiro, 2012.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. D. M. DA. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 79–86, 2008.

SANTOS JR, B. dos; PETIAN, A. Por uma cultura de integridade agora. In: DE PAULA, M. A. B; CASTRO, R. P. A (Coord). Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção. Belo Horizonte: Fórum, 2018. cap. 8, p. 183-191.

SANTOS, R. R. dos; ROVER, S. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 53, n. 4, p. 732–752, 2019.

SCHWARTZMAN, Simon. Bases do Autoritarismo Brasileiro. 4. ed. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2007.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009.

SILVEIRA, A. C; LOPES, J. C. J. A governança pública em Instituições Federais de Ensino Superior o estudo de caso de uma Universidade Federal Brasileira. VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública. Brasília, 2021.

TEI-EIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública : uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*. v. 70, n. 4, p. 519–550, 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão nº 2622/2015 – Plenário**. Auditoria com o objetivo de sistematizar informações sobre o estágio da governança e da gestão das aquisições em amostra de organizações da Administração Pública Federal. Brasília, [2015]. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2622%2520ANOACORDAO%253A2015/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520, acesso em 02 de novembro de 2021.

_____. **Acórdão 588/2018 -TCU/Plenário**. Levantamento em 581 órgãos e entidades da administração pública federal sobre governança e gestão em 2017. Índice integrado de governança e gestão (iGG). Índices de governança e gestão de pessoas (iGovPessoas), de tecnologia da informação (iGovTI) e de contratações (iGovContratações). Determinação, recomendações e divulgação de informações. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A588%2520ANOACORDAO%253A2018/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520. Acesso em: 29 de nov. 2021.

_____. **Referencial básico de governança organizacional**: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília, 2020.

_____. **Acórdão 2164/2021-TCU/Plenário**. Acompanhamento dos índices de governança e gestão dos órgãos da Administração Pública Federal - Ciclo 2021, 2021a. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2164%2520ANOACORDAO%253A2021/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520

NCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520. Acesso em: 29 de nov. de 2021.

_____. **Competências**. Brasília, 2021b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/>, acesso em: 02 de novembro de 2021.

_____. **Perfil integrado de governança organizacional e gestão públicas – 2021, 2021c**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca>. Acesso em: 29 de nov. 2021.

_____. **Relatório individual de autoavaliação 2021 do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas**, 2021d. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca>. Acesso em: 29 nov. de 2021.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 45, n. 2, p. 401 a 433, 2011.

VALLE, R.; COSTA, M.M. Gerenciar os processos, para agregar valor à organização. In: _____; OLIVEIRA, S.B. (Org.). **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na notação BPMN**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012. cap. 1, p. 1-11.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Tradução Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZABOLOTNY, S. R.; MACHADO, D. P. **Análise do Nível de Maturidade da Governança Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior**. --II Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. 2020.

ANEXO – A

QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO APLICADO PARA AVALIAR A GOVERNANÇA NA GESTÃO DAS CONTRATAÇÕES

Obs: Este questionário é composto de questões extraídas do questionário de autoavaliação aplicado pelo TCU em 2021 para avaliar a governança na gestão das contratações de instituições públicas.

1 Gestão de Contratações

1.1 Promover a integridade na área de contratações

1.1.1 A organização promove a ética nas contratações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) 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
- ☐ b) 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 possam influenciar ou dar a impressão de influenciar o processo decisório de uma contratação
- ☐ c) 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
- ☐ d) 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
- ☐ e) 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

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Colaboradores; Conflito de interesses; Gestor; Integridade pública; Programa de ética; Programa de integridade.

1.1.2. 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

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↳ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o Estudo Técnico Preliminar (ETP) das contratações é publicado na internet
- ☐ b) o documento de formalização da demanda é publicado na internet
- ☐ c) o Termo de Referência (TR) ou projeto básico das contratações é publicado na internet
- ☐ d) o edital de licitação das contratações (ou instrumento convocatório equivalente) é publicado na internet
- ☐ e) as manifestações das partes interessadas (pedidos de esclarecimento, impugnações e representações) e as respectivas respostas são publicadas na internet
- ☐ f) a ata de julgamento, contendo propostas e lances oferecidos (quando for o caso) é publicada na internet
- ☐ g) o inteiro teor dos contratos, notas de empenho, aditivos e termos de prorrogação de contratos são publicados na internet
- ☐ h) os termos de recebimentos provisórios e definitivos são publicados na internet
- ☐ i) o mapa de gerenciamento de riscos da contratação, incluindo suas eventuais atualizações durante a gestão contratual, é publicado na internet
- ☐ j) a análise realizada e justificativa dada para subsidiar a decisão de prorrogação contratual são publicadas na internet

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Partes interessadas; Processo de Gestão de contratos; Processo de Seleção de fornecedores; Processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações; Risco; Transparência.

1.2. Desenvolver a capacidade da área de contratações

1.2.1. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↳ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) os perfis profissionais desejados para as ocupações de gestão da área de contratações estão definidos e documentados

- ☐ b) a escolha dos gestores da área de contratações ocorre segundo perfis profissionais, previamente definidos e documentados
 - ☐ c) há critérios definidos e documentados para avaliação de desempenho dos gestores da área de contratações
 - ☐ d) organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão de gestores na área de contratações
 - ☐ e) a organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações de gestão da área de contratações
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Avaliação de desempenho; Gestor; Ocupação; Perfil profissional; Perfil profissional desejado.

1.2.2. A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) foi definido o quantitativo necessário de pessoal da área de contratações
 - ☐ b) os perfis profissionais desejados para os colaboradores da área de contratações estão definidos e documentados
 - ☐ c) a organização aloca os colaboradores da área de contratações com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados)
 - ☐ d) há critérios definidos e documentados para avaliação de desempenho dos colaboradores da área de contratações
 - ☐ e) a organização dispõe de procedimentos definidos para transmissão de informação e conhecimento no momento da substituição de colaboradores na área de contratações
 - ☐ f) há política de capacitação ou uma parte específica no plano de capacitação da organização para os colaboradores que integram a área de contratações
 - ☐ g) 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
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Avaliação de desempenho; Colaboradores; Perfil profissional; Perfil profissional desejado; Política; Quantitativo necessário.

1.2.3. A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.

- ➔ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
- ➔ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) 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
- ☐ b) 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)
- ☐ c) 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

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações / área de contratações; Avaliação de desempenho; Colaboradores; Gestor; Política.

1.3. Realizar planejamento das contratações

1.3.1. A organização executa processo de planejamento das contratações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ➔ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ➔ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ➔ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização aprova um plano de contratações (ou documento similar) para o período mínimo de um ano
- ☐ b) os setores relevantes da organização participam da elaboração do plano de contratações
- ☐ c) cada item do plano de contratações, incluindo suas atualizações, está associado a um projeto ou a um processo alinhado à estratégia da organização
- ☐ d) o plano de contratações é aprovado pelo dirigente máximo (refere-se ao dirigente da organização que ora responde ao questionário)
- ☐ e) a organização divulga o plano de contratações na Internet. Informar a localização (URL) do Plano de Contratações: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Dirigente máximo; Plano de Contratações.

1.4. Estabelecer processos de trabalho de contratações

1.4.1. A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ➔ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ➔ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ➔ Identifique esses estudos:

- ☐ Não se aplica por outras razões.
- ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o processo contempla procedimentos padronizados para planejamento da contratação
- ☐ b) o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa
- ☐ c) o processo contempla modelos padronizados para os documentos a serem elaborados na atividade (p.ex. especificações técnicas padronizadas, minutas de edital)
- ☐ d) o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Competências; Papéis e responsabilidades; Processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações.

1.4.2. A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↳ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o processo contempla procedimentos padronizados para seleção de fornecedores (p.ex. Listas de verificação para pregoeiro)
- ☐ b) o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa
- ☐ c) o processo contempla modelos padronizados para os documentos a serem elaborados na atividade (p. ex. modelo de documento de resposta de recurso de licitante)
- ☐ d) o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Competência; Papéis e responsabilidades; Processo de trabalho para seleção de fornecedores.

1.4.3. A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↳ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o processo contempla normas de fiscalização e procedimentos padronizados para a gestão de contratos, incluindo a conformidade legal
 - ☐ b) 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
 - ☐ c) o processo contempla definição interna de papéis e responsabilidades dos colaboradores que atuam nessa etapa
 - ☐ d) 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)
 - ☐ e) o processo contempla a exigência de que as equipes alocadas reúnam as competências necessárias para o desempenho das atividades
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Competência; Papéis e responsabilidades; Processo de trabalho para gestão de contratos.

1.5. Gerir riscos em contratações

1.5.1. Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↳ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a gestão de riscos contempla a identificação, análise e avaliação de riscos relacionados às contratações
 - ☐ b) a gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados
 - ☐ c) a gestão de riscos contempla a definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos
 - ☐ d) os riscos do processo de trabalho definido para planejamento de cada uma das contratações são geridos
 - ☐ e) os riscos do processo de trabalho definido para seleção de fornecedores são geridos
 - ☐ f) os riscos do processo de trabalho definido para gestão de contratos são geridos
 - ☐ g) a organização capacita os gestores da área de contratações em gestão de riscos
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Análise de riscos; Área de gestão de contratações; Avaliação de riscos; Gestão de riscos; Gestão de riscos da área de contratações; Gestor; Identificação de riscos; Processo de Gestão de contratos; Processo de Seleção de fornecedores; Processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações.

1.5.2. 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

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:

- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↳ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a gestão de riscos contempla a identificação, análise e avaliação de riscos
- ☐ b) a gestão de riscos contempla o tratamento dos riscos identificados
- ☐ c) a gestão de riscos contempla a definição de responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos
- ☐ d) a gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações
- ☐ e) a gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de serviços prestados de forma contínua
- ☐ f) as equipes de planejamento das contratações são selecionadas de modo que pelo menos um dos seus integrantes possua capacitação em gestão de riscos
- ☐ g) as equipes de planejamento das contratações são selecionadas de modo que todos os seus integrantes possuam capacitação em gestão de riscos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: **Análise de riscos; Avaliação de riscos; Efetividade; Gestão de riscos; Gestão de riscos das contratações; Identificação de riscos; Tratamento de risco.**

1.6. Contratar e gerir com base em desempenho

1.6.1. A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↳ Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização atende ao caput para contratos de prestação de serviços de tecnologia da informação
- ☐ b) a organização atende ao caput para contratos de serviços prestados de forma contínua
- ☐ c) a organização atende ao caput para contratos de outros serviços

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: **Contratar com base em desempenho; Gerir com base em desempenho; TI (Tecnologia da Informação).**

1.6.2. 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

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente

- Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços de tecnologia da informação
- ☐ b) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços prestados de forma contínua
- ☐ c) a organização realiza esse tipo de análise para contratos dos demais serviços

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização; Contratar com base em desempenho; Gerir com base em desempenho.

1.7. Realizar contratações sustentáveis

1.7.1. A organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
 - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) a organização aprovou um plano de contratações sustentáveis (Ex: Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS ou equivalente), isto é, um plano, 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
- ☐ b) a organização explicita, nos autos ou processos de cada contratação, os aspectos de sustentabilidade cabíveis

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Contratações sustentáveis; Diretrizes de sustentabilidade; Meta.

2. Estratégia

2.1. Gerir riscos

2.1.1. A estrutura da gestão de riscos está definida

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - **Adota em maior parte ou totalmente**
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - **Não se aplica**
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há política institucional de gestão de riscos aprovada pelo conselho ou colegiado superior ou pela alta administração
- ☐ b) foram definidas as instâncias responsáveis pelo sistema de gestão de riscos e respectivas competências (p. ex. alta administração, gestores operacionais, gestores de riscos, instância de supervisão da gestão de riscos, instância colegiada de assessoramento, outras funções de segunda linha, auditoria interna)
- ☐ c) foram definidas as diretrizes da integração do processo de gestão de riscos aos processos organizacionais
- ☐ d) foram definidos os critérios de análise e avaliação de riscos (orientações para determinação de níveis de risco, classificação e priorização dos riscos, e ainda para seleção das medidas de tratamento)
- ☐ e) foram definidos os fluxos de comunicação para compartilhar informações e decisões acerca de gestão de riscos
- ☐ f) o processo de gestão de riscos está formalizado
- ☐ g) limites para exposição ao risco estão definidos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Análise de riscos; Auditoria interna; Avaliação de riscos; Competências; Conselho ou Colegiado Superior; Critérios de análise e avaliação de riscos; Diretriz; Estrutura da gestão de riscos; Gestão de riscos; Limites de exposição ao risco; Política de gestão de riscos; Processo de gestão de riscos; Risco; Tratamento de risco.

2.1.2. Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ↳ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ↳ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↳ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) foram definidas e atribuídas atividades típicas de segunda linha: facilitação, apoio e monitoramento das atividades de gestão de riscos
- ☐ b) foi definido fluxo de comunicação sobre riscos e controles entre os agentes que executam atividades de segunda linha, os gerentes de áreas (primeira linha), a auditoria interna (terceira linha), e a alta administração
- ☐ c) as atividades da segunda linha incluem o monitoramento da integridade e precisão dos reportes de gestão de riscos
- ☐ d) as atividades da segunda linha incluem o fornecimento de metodologias, ferramentas e orientações em geral para que os gestores (primeira linha) identifiquem e avaliem riscos
- ☐ e) as atividades da segunda linha incluem o suporte aos gestores (primeira linha) na implementação e monitoramento contínuo dos controles internos destinados a mitigar os riscos identificados
- ☐ f) as atividades da segunda linha incluem o apoio às atividades de auditoria interna (terceira linha), no acompanhamento e auxílio da interlocução com as áreas auditadas
- ☐ g) as atividades da segunda linha incluem alertar a gerência operacional (primeira linha) para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Auditoria interna; Avaliação de riscos; Controle; Gestão de riscos; Identificação de riscos; Mitigar risco; Risco.

2.1.3. O processo de gestão de riscos da organização está implantado

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ↳ Adota em maior parte ou totalmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ↳ Não se aplica
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↳ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) objetivos e elementos (processos, produtos, atividades, ativos) críticos da organização estão identificados
- ☐ b) há lista integrada de riscos, incluindo causas, fontes, efeitos
- ☐ c) os riscos constantes da lista integrada foram analisados e avaliados
- ☐ d) o tratamento dos riscos está documentado
- ☐ e) os responsáveis pelo tratamento dos riscos participam do processo de escolha das respostas aos riscos
- ☐ f) os riscos críticos identificados são informados aos membros das instâncias superiores de governança

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Análise de riscos; Conselho ou Colegiado Superior / instância superior; Fonte de risco; Identificação de riscos; Processo de gestão de riscos; Resposta a risco; Risco; Tratamento de risco.

2.1.4. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ↳ **Adota em maior parte ou totalmente**
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ↳ **Não se aplica**
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↳ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) os riscos críticos estão identificados
- ☐ b) os riscos críticos estão analisados e avaliados
- ☐ c) o tratamento dos riscos críticos está documentado
- ☐ d) há monitoramento periódico dos riscos críticos identificados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: **Análise de riscos; Avaliação de riscos; Identificação de riscos; Risco; Risco crítico; Tratamento de risco.**

2.1.5. A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota em menor parte
- ☐ Adota parcialmente
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ↳ **Adota em maior parte ou totalmente**
 - ↳ Indique quais as evidências dessa adoção:
 - ↳ **Não se aplica**
- ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - ↳ Indique que leis e/ou normas são essas:
- ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - ↳ Identifique esses estudos:
- ☐ Não se aplica por outras razões.
 - ↳ Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) há política institucional de gestão de continuidade do negócio (PGCN) aprovada pela alta administração
- ☐ b) o processo de gestão de continuidade do negócio está formalizado (a organização instituiu norma interna, guia ou instrumento similar com orientações quanto à execução do processo e definição de responsabilidades)
- ☐ c) há plano de continuidade do negócio (PCN) aprovado pela alta administração
- ☐ d) as ações e os prazos definidos no PCN fundamentam-se em análises de impacto no negócio (Business Impact Analysis – BIA) realizadas sobre os processos organizacionais críticos
- ☐ e) o PCN é testado e revisado periodicamente

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: **Alta Administração; Análise de impacto no negócio; Gestão de continuidade do negócio; Plano de continuidade do negócio; Política; Política de gestão de continuidade do negócio; Risco.**

ANEXO – B



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Tatiana Ferreira Nakauth Rodrigues e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema Governança e Gestão nas contratações públicas. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação do Prof. Dr. Daniel Ribeiro de Oliveira. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso.

A pesquisa se **justifica** tendo em vista que o índice de gestão de contratações obtido pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas no levantamento realizado pelo Tribunal de Contas da União em 2021, é resultado da aplicação de um questionário de autoavaliação que visava retratar o nível de implementação de práticas de governança e gestão adotadas pela instituição. No entanto, no que diz respeito à realização de contratações, o IFAM possui dezoito unidades gestoras, que se referem à reitoria e aos campi, os quais executam suas próprias contratações. Desta forma, a identificação individual dos índices de gestão de contratações permitirá confirmar se o resultado obtido pelo IFAM em 2021 reflete a realidade de toda a Instituição, e consequentemente, permitirá ao gestor tomar decisões no sentido de adotar medidas direcionadas às fragilidades ou vulnerabilidades apontadas no referido levantamento.

Nesse sentido, o **objetivo principal** deste trabalho visa determinar os índices de gestão de contratos das unidades gestoras pertencentes ao IFAM e analisar os resultados obtidos pelo IFAM e suas respectivas unidades gestoras no iGestContrat 2021.

Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como **procedimento metodológico**, a aplicação do mesmo questionário de autoavaliação utilizado pelo Tribunal de Contas da União em 2021, o qual terá como período de referência o ano de 2021, para fins de comparação. A aplicação do questionário será realizada pela discente vinculada ao PPGE, responsável pela condução da mesma. Caberá à discente contactar o participante por meio eletrônico ou por telefone. O questionário será encaminhado e recebido por e-mail. Os dados coletados serão tratados e todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para fins acadêmicos e científicos da área.

Como **benefícios de sua participação** nesta pesquisa será possível diagnosticar o nível de implementação das práticas de gestão adotadas por cada Unidade do IFAM, desta forma, o participante contribui para possibilidade de melhoria dos processos de contratação de sua unidade gestora.

Como se trata de uma investigação envolvendo problemas de gestão, **os riscos** desta investigação, apesar de mínimos, podem estar relacionados a constrangimentos em apontar erros ou equívocos cometidos por pessoas conhecidas. Ademais, esta pesquisa se trata de um estudo de caso, e por este motivo pode haver o risco de quebra de

1

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador

confidencialidade (algum dado que possa identificar o(a) Sr.(a) ser exposto publicamente). Para minimizar esse risco, nenhum dado que possa identificar o(a) sr(a) como nome, codinome, iniciais, registros individuais, informações postais, números de telefones, endereços eletrônicos entre outros serão utilizadas sem sua autorização. Sendo assim, esta pesquisadora se compromete a resguardar sua identidade durante todas as fases da pesquisa, inclusive após finalizada e publicada.

O participante tem a **garantia da plena liberdade** de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

Para participar desta pesquisa o (a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira, mas será garantido, se necessário, o ressarcimento de alguma despesa que venha a ocorrer por conta da realização da pesquisa.

Fica garantido ao participante o direito de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Será entregue ao participante uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido assinado pelo participante e pelo pesquisador, e rubricada em todas as páginas por ambos.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, você poderá contatar a pesquisadora responsável **Tatiana Ferreira Nakauth Rodrigues** pelo telefone **(92) 99183-2361**, ou pelo e-mail tatiana.rodrigues@ifam.edu.br. Poderá também contatar o orientador responsável por esta pesquisa, o prof. Dr. **Daniel Ribeiro de Oliveira** pelo telefone **(21) 98858-6394** ou pelo e-mail daniel.eco@uol.com.br. Poderá ainda contatar o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFAM, que tem a função de analisar projetos de pesquisa visando à proteção dos participantes dentro de padrões éticos nacionais e internacionais. Poderá contatar o CEP pelo e-mail cepsh.ppgi@ifam.edu.br, ou comparecer presencialmente ao endereço Rua Ferreira Pena, 1109, Centro, Manaus-AM, CEP 69025-010, Reitoria do IFAM, 2º andar. Horário de atendimento: de segunda a sexta, das 08h às 11h e das 13h às 16h.

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Li e concordo em participar da pesquisa.

Nome do participante: _____

Telefone: () _____ / E-mail _____

Data: ____/____/____

Assinatura do participante da pesquisa

Data: ____/____/____

Assinatura do pesquisador

ANEXO – C

Glossário

VERBETE	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIAS
Alta Administração	autoridades que integram a direção executiva de uma organização (autoridade máxima e demais membros da gerência sênior), com poderes para propor políticas, objetivos e direção geral da organização. Como exemplos mais conhecidos de gestores de nível estratégico, podem ser citados: Ministros de Estado; ocupantes de cargos de natureza especial; ocupantes de cargo do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS) nível 6; presidentes, diretores-gerais e secretários-gerais de tribunais; presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais; presidentes e diretores de fundações públicas; presidentes de empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como a diretoria executiva.	BRASIL. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm . Acesso em: 12 nov. 2020.
Análise de impacto no negócio	A análise de impacto no negócio (BIA - <i>Business Impact Analysis</i>) é o processo de analisar as atividades de negócio e os efeitos que interrupções dessas atividades podem causar. A análise de impacto no negócio deve: a) identificar as atividades que suportam o fornecimento de produtos e serviços; b) avaliar os impactos, ao longo do tempo, de não realizar estas atividades; c) fixar prazos de forma priorizada para a retomada destas atividades, em um nível mínimo de execução tolerável, levando em consideração o tempo dentro do qual os impactos desta interrupção torne-se inaceitável; e d) identificar dependências e recursos que suportam estas atividades, incluindo fornecedores, terceiros e demais partes interessadas relevantes.	BRASIL. Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). NBR ISO 22301: Segurança da sociedade – Sistemas de gestão de continuidade de negócios – Requisitos. Rio de Janeiro, 2013.
Análise de riscos	processo de compreender a natureza e determinar o nível (magnitude, severidade) de um risco ou conjunto de riscos, mediante a combinação das consequências e de suas probabilidades. A consequência é o resultado de um evento que afeta os objetivos. O propósito da análise de riscos é compreender a natureza do risco e suas características, incluindo o nível de risco, onde apropriado. A análise de riscos envolve a consideração detalhada de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e sua eficácia. Um evento pode ter múltiplas causas e consequências e pode afetar múltiplos objetivos.	ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT ISO GUIA 73: 2009. Gestão de Riscos – Vocabulário. 1 ed. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57312 . Acesso em: 12 nov. 2020.
Área de gestão de contratações / área de contratações	unidade ou conjunto de unidades organizacionais responsáveis pelo planejamento, coordenação e acompanhamento das ações destinadas à realização das contratações no âmbito da organização.	BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. Instrução Normativa 1, de 10 de janeiro de 2019. Dispõe sobre Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações, 2019. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/59109742/do1e-2019-01-11-instrucao-normativa-n-1-de-10-de-janeiro-de-2019-59109733 . Acesso em: 12 nov. 2020.
Auditoria interna	um departamento, divisão, equipe de consultores ou outros profissionais que prestem serviços independentes e objetivos de avaliação e de consultoria, criados para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. A atividade de auditoria interna auxilia a organização a atingir seus objetivos, aplicando uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle.	IIA. Institute of Internal Auditors. International Professional Practices Framework – IPPF. Orientação Suplementar, guia prático: aspectos exclusivos da auditoria interna no setor público, 2019. Disponível em: https://iia.org.br/ippf/orientacoes-suplementares . Acesso em: 12 nov. 2020.
Avaliação de desempenho	Avaliar desempenho implica atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos necessários ao bom exercício do cargo manifestados por indivíduos e equipes. Consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. Para tal, a delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefia e subordinado, na etapa de planejamento, que esteja alinhado com os critérios de verificação de desempenho, é fundamental para a correta execução e consequente avaliação de desempenho.	BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. 2013. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/gestao/outras/gestao-publica/arquivos-e-publicacoes/manual_orientacao_para_gestao_desempenho.pdf/view . Acesso em: 16 dez. 2020. DENISI, Angelo S.; MURPHY, Kevin R. <i>Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?</i> . Journal of Applied Psychology, 2014. AGUINIS, Herman. <i>Performance Management</i> , Harlow : Pearson Education Limited, 2014
Avaliação de riscos	Processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco da organização, para determinar se um risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável. O propósito da avaliação de riscos é apoiar decisões. A avaliação de riscos envolve a comparação dos resultados da análise de riscos com os critérios de risco.	ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000: 2018. Gestão de Riscos – Diretrizes. 2 ed. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=392334 . Acesso em: 12 nov. 2020.
Colaboradores	Compreendem a força de trabalho da organização com vínculo efetivo com a Administração Pública (p. ex. servidores e empregados concursados, inclusive requisitados) e a força de trabalho contratada com base no art. 37, IX, da Constituição Federal que não exercem função de gestão de pessoas. Exclui-se então gestores, estagiários, terceirizados e outras pessoas que não se enquadram nesse conceito.	Equipe do TCU responsável pela aplicação do questionário de governança pública.
Competências	Quando o termo está aplicado a ente, instância, unidade ou cargo/função, refere-se às ações que se espera que sejam realizadas em sua área específica de atuação. Quando aplicado à pessoa (conselheiro, alto administrador, gestor ou colaborador), refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se espera que a pessoa possua para bem realizar as atividades sob sua responsabilidade e que influenciam o seu desempenho. É a referência, o ideal para determinado indivíduo exercer o conjunto de atividades que lhe são atribuídas. Ver também perfil profissional desejado.	BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. Versão 2. Brasília, 2014. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm . Acesso em: 3 abr. 2020.

Glossário

Conflito de interesses	situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública. Qualquer relacionamento que não seja, ou aparente não ser, no melhor interesse da organização. Um conflito de interesses prejudicaria a habilidade de um indivíduo desempenhar objetivamente suas obrigações e responsabilidades.	BRASIL. Lei 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12813.htm . Acesso em: 12 nov. 2020. IIA. Institute of Internal Auditors. Código de Ética e Normas Internacionais para a Prática Profissional da Auditoria Interna - IPPF. Tradução: Instituto de Auditores Internos do Brasil, 2017. Disponível em: https://iiabrasil.org.br/ippf . Acesso em: 12 nov. 2020.
Conselho ou Colegiado Superior / instância superior	estrutura colegiada com poder decisório encarregada de direcionar, em nível estratégico, as atividades e a administração de um órgão ou entidade da Administração pública Federal, não se confundindo com conselhos e comissões de caráter opinativo. Sua denominação pode variar de acordo com a organização, de modo que o enquadramento de um colegiado como "conselho" deve ser realizado com base nas suas atribuições e poderes legais e regimentais. Caso não exista na organização, suas atribuições são absorvidas pela alta administração. O conselho atua como instância interna de governança, sendo responsável por aprovar a estratégia e as políticas organizacionais, bem como monitorá-las. Ver também "instância interna de governança".	BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Instrução Normativa 8, de 6 de dezembro de 2017. Aprova o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, que estabelece os procedimentos para a prática profissional da atividade. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33265 . Acesso em: 12 nov. 2020. IFAC, The International Federation of Accountants; CIPFA, The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy. International Framework: Good Governance in the Public Sector, 2014. Disponível em: https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/international-framework-good-governance-public-sector . Acesso em: 12 nov. 2020.
Contratações sustentáveis	É o processo de tomada de decisões de compras que atendam às necessidades de uma organização para bens e serviços de uma forma que beneficie não só a organização, mas a sociedade como um todo, minimizando seu impacto no meio ambiente. Compras que têm os maiores impactos ambientais, sociais e econômicos positivos possíveis ao longo de todo o ciclo de vida. Envolvem os aspectos de sustentabilidade relacionados aos bens ou serviços e aos fornecedores ao longo das cadeias de suprimentos. Contribuem para a realização dos objetivos e metas organizacionais de sustentabilidade e para o desenvolvimento sustentável em geral.	ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. Cartilha da NBR ISO 20400. Compras sustentáveis — Diretrizes. Rio de Janeiro, 2017a. Disponível em: http://www.abnt.org.br/publicacoes2/category/221-iso-20400 . Acesso em: 31 Jul. 2019 BRASIL. Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. NBR ISO 20400. Compras sustentáveis — Diretrizes. Rio de Janeiro, 2017b.
Contratar com base em desempenho	A Contratação com base em desempenho é um método de contratação com foco em saídas, qualidade ou resultados que podem vincular ao menos parte do pagamento de um fornecedor, prorrogações ou renovações de contrato ao cumprimento de padrões de desempenho e requisitos específicos e mensuráveis. Esses contratos podem incluir incentivos e desincentivos monetários e não monetários (CIPS). Define-se o que deve ser realizado em termos de resultados e de cronograma, ao invés de como realizá-lo. Contratos com base em desempenho têm as seguintes características: • descrevem os requisitos em termos de resultados exigidos ao invés de especificar como o trabalho deve ser realizado; • definem padrões de desempenho mensuráveis; • descrevem como o desempenho da contratada será avaliado em um plano de garantia de qualidade; • identificam e usam incentivos positivos e negativos, quando apropriado. Deve-se dar preferência ao modelo de execução indireta de serviços baseado na	CIPS, Chartered Institute of Procurement & Supply; NIGP, The Institute for Public Procurement. Public Procurement Practice: Performance Based Contracting. Disponível em: https://www.nigp.org/home/find-procurement-resources/guidance/global-best-practices . Acesso em 2 ago. 2019. BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. Quadro Referencial Normativo (QRN) para contratações de serviços de Tecnologia da Informação. Tomado público pelo TCU por meio do Acórdão 1.215/2009-TCU-Plenário. Disponível em: http://www.cscruz.org/CSTI/ManualOnline/ManualOnline.htm . Acesso em: 6 ago. 2019.
Controle	Ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos. Medida que mantém e/ou modifica o risco. Controles incluem, mas não estão limitados a, qualquer processo, política, dispositivo, prática, ou outras condições e/ou ações que mantêm e/ou modificam o risco. Qualquer ação tomada pela administração, conselho ou outras partes para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos serão alcançados. A administração planeja, organiza e dirige a execução de ações suficientes para prover razoável certeza de que os objetivos e metas serão alcançados.	COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Internal Control: Integrated Framework. United States of America, 2013. ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos — Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018. INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS (IIA). International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards). Disponível em: https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx . Acesso em: 31 Jul. 2019.
Crítérios de análise e avaliação de riscos	orientações para determinação de níveis de risco, priorização e seleção das medidas de tratamento, podendo incluir os critérios mais comuns, como probabilidade e impacto, e outros que ainda possam afetar a prioridade do risco - vulnerabilidade, velocidade, volatilidade, interdependência, correlação. Para apoiar o processo de avaliação de riscos, a norma ABNT 31.000 (2018) orienta considerar na definição dos critérios: a natureza e o tipo de incertezas que podem afetar resultados e objetivos; como as consequências e as probabilidades serão definidas e medidas; fatores relacionados ao tempo; como o nível de risco será determinado; como as combinações e sequências de múltiplos riscos serão levadas em	SOBEL, P.; REDING, K. Enterprise Risk Management: achieving and sustaining success. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2012. ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000: 2018. Gestão de Riscos — Diretrizes. 2 ed. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=392334 . Acesso em: 12 nov. 2020.
Diretriz	conjunto de instruções para se levar a termo um negócio ou uma empresa. (Michaelis) Instrução, orientação ou indicação direcionada às ações fundamentais em gestão e que deve ser considerada no planejamento e na execução. (CNJ)	MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa: online. Melhoramentos, 2019. Disponível em http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=diretriz . Acesso em: 6 ago. 2019. BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução-CNJ nº 240, de 9/9/2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3194 . Acesso em: 22 mar. 2017.

Glossário

Diretrizes de sustentabilidade	Compõem a política de contratações da organização, abordando os três aspectos de sustentabilidade: econômico, ambiental e social. Contemplam: • Objetivos de sustentabilidade a alcançar através dos processos de contratação; • Comunicação das diretrizes de sustentabilidade aos fornecedores da organização; e revisão dessas diretrizes pelas partes interessadas; • Estabelecimento de processo para identificação e mitigação de riscos de sustentabilidade para as diversas categorias de compras; • Decisão acerca dos contratos que deverão incorporar critérios de sustentabilidade; • Estabelecimento de processo para identificação e mitigação de riscos de sustentabilidade da cadeia de abastecimento (por exemplo, risco de perda de abastecimento, trabalho infantil, uso de materiais perigosos, etc.) em um estágio inicial do processo de contratação. Ver também compras sustentáveis.	BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório do Acórdão 2.622/2015- TCU- Plenário. Relator: Ministro Augusto Nardes. Disponível em: https://contas.tcu.gov.br/pesquisa/Jurisprudencia/#/pesquisa/acordao-completo . Acesso em 2 ago. 2019. CIPS, Chartered Institute of Procurement & Supply; NIGP, The Institute for Public Procurement. Public Procurement Practice: Sustainable Procurement Practice. Disponível em: https://www.nigp.org/home/find-procurement-resources/guidance/global-best-practices . Acesso em 2 ago. 2019. CIPS, Chartered Institute of Procurement & Supply; NIGP, The Institute for Public Procurement. Public Procurement Practice: Policy Manual. Disponível em: https://www.nigp.org/home/find-procurement-resources/guidance/global-best-practices . Acesso em 2 ago. 2019. ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ISO NBR 26000:2010 – Gestão de sustentabilidade. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=392334 . Acesso em 12 nov. 2020.
Dirigente máximo	Maior autoridade administrativa do órgão ou entidade. Por exemplo: chefes de poderes; ministros de estado; presidentes de tribunais, de agências nacionais, de autarquias, de empresas públicas e de sociedades de economia mista.	Equipe do TCU responsável pela aplicação do questionário de governança pública.
Efetividade	relação entre os resultados de uma intervenção ou programa de governo, em termos de efeitos sobre a população-alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados). Trata-se de verificar a ocorrência de mudanças na população-alvo que poderiam ser razoavelmente atribuídas às ações do objeto de auditoria avaliado. Diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos a médio e longo prazo.	BRASIL. Tribunal de Contas da União. Glossário de Termos do Controle Externo, 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A25EC59C0F015F58F31F6504A6 . Acesso em: 12 nov. 2020.
Estrutura da gestão de riscos	é a maneira como a entidade se organiza para gerenciar os riscos do seu negócio, representando o conjunto de componentes e arranjos organizacionais para a concepção, a implementação, o monitoramento, a análise crítica e a melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização. Inclui a política de gestão de riscos, os manuais e guias, os recursos, a definição de objetivos e de papéis e responsabilidades que permitirão incorporar a gestão de riscos em todos os níveis da organização.	BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Gestão de Riscos, 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm . Acesso em: 12 nov. 2020. ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000: 2018. Gestão de Riscos – Diretrizes. 2 ed. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=392334 . Acesso em: 12 nov. 2020.
Fonte de risco	Elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial para dar origem ao risco.	ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos – Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.
Gerir com base em desempenho	Trata-se da gestão do desempenho contratual executada de acordo com os termos e condições do contrato realizado com base em desempenho. É alcançada com o apoio das relações e comunicações contratuais estabelecidas entre a contratada e a organização contratante. (CIPS). A IN Seges/MP 5/2017 orienta que o modelo de gestão do contrato estabeleça a unidade de medida adequada para o tipo de serviço a ser contratado, de forma que permita a mensuração dos resultados para o pagamento da contratada e elimine a possibilidade de remunerar as empresas com base na quantidade de horas de serviço ou por postos de trabalho.	CIPS, Chartered Institute of Procurement & Supply; NIGP, The Institute for Public Procurement. Public Procurement Practice: Performance Based Contracting. Disponível em: https://www.nigp.org/home/find-procurement-resources/guidance/global-best-practices . Acesso em 2 ago. 2019. BRASIL. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa 5, de 26 de maio de 2017 - Atualizada. Disponível em: https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017 . Acesso em: 6 ago. 2019.
Gestão de continuidade do negócio	Continuidade de negócios é a capacidade da organização de continuar fornecendo produtos ou serviços em capacidades predefinidas aceitáveis após uma interrupção. A gestão de continuidade de negócios é o processo de implementação e manutenção da continuidade de negócios para evitar perdas e se preparar para mitigar e gerenciar interrupções. O estabelecimento de um SGCN permite que a organização controle, avalie e melhore continuamente sua continuidade de negócios.	ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 22313:2020. Segurança e resiliência: sistema de gestão de continuidade de negócios, orientações para o uso da ABNT NBR ISO 22301. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=445002 . Acesso em: 12 nov. 2020.
Gestão de riscos da área de contratações	Trata-se de gerenciar os riscos que possam impactar o alcance dos objetivos definidos pela organização para a área de aquisições. Ver, neste glossário, definições de: gestão de riscos ; área de contratações; risco e objetivo.	Equipe do TCU responsável pela aplicação do questionário de governança pública.
Gestão de riscos das contratações	Gestão de riscos aplicável a cada contratação, dependente portanto das especificidades de cada objeto a ser contratado. A Instrução normativa Seges nº 5/2017 trata desse do assunto em seu artigos 20 e 25: Art. 20. O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas: I - Gerenciamento de Riscos; Art. 25. O Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste nas seguintes atividades: I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação; II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco; III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências; IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência. Parágrafo único. A responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos compete à equipe de Planejamento da Contratação devendo abranger as fases do procedimento da contratação previstas no art. 19. A Public Procurement practice - Risk Management traz tipos de fatores de risco que podem ser considerados:	CIPS, Chartered Institute of Procurement & Supply; NIGP, The Institute for Public Procurement. Public Procurement Practice: Risk Management. Disponível em: https://www.nigp.org/home/find-procurement-resources/guidance/global-best-practices . Acesso em 2 ago. 2019. BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017. Disponível em: https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017 . Acesso em: 2 ago. 2019.
Gestor	Profissional que exerce formalmente função de gestão em qualquer nível hierárquico da organização. Profissional da organização que tem outros profissionais formalmente subordinados a ele (ex. gerentes, supervisores, chefes). Servidor que exerce atividades com poder de decisão, liderança de indivíduos e de equipes e, por meio de gestão de pessoas, de recursos, das condições organizacionais e de processos de trabalho, viabilizando o alcance dos resultados.	BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução-CNJ nº 240, de 9 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3194 . Acesso em 31 Jul. 2019.

Glossário

Identificação de riscos	processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos; envolve a identificação das fontes de risco, os eventos, suas causas e suas consequências potenciais. A organização pode usar uma variedade de técnicas para identificar incertezas que podem afetar um ou mais objetivos. Convém que os seguintes fatores e o relacionamento entre eles sejam considerados: fontes tangíveis e intangíveis de risco; causas e eventos; ameaças e oportunidades; vulnerabilidades e capacidades; mudanças nos contextos externo e interno; indicadores de riscos emergentes; natureza e valor dos ativos e recursos; consequências e seus impactos nos objetivos; limitações de conhecimento e de confiabilidade da informação; fatores humanos: vieses, hipóteses e crenças das envolvidas.	ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT ISO GUIA 73: 2009. Gestão de Riscos – Vocabulário. 1 ed. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57312 . Acesso em: 12 nov. 2020. ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000: 2018. Gestão de Riscos – Diretrizes. 2 ed. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=392334 . Acesso em: 12 nov. 2020.
Integridade pública	diz respeito ao comportamento da organização e do agente público, referindo-se à sua adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados	OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública, 2017. Disponível em: https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf . Acesso em: 12 nov. 2020.
Limites de exposição ao risco	representa o nível de risco acima do qual é desejável o tratamento do risco. Espera-se que, com os resultados do tratamento, o nível de risco residual fique abaixo do limite de exposição	BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos do TCU, 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/ . Acesso em: 22 abr. 2020.
Meta	as metas são etapas para o alcance de objetivos. O alcance das metas é aferido pelos indicadores. A meta deve ter as seguintes características: específica – expressar claramente o que deve ser alcançado, sem ambiguidades; mensurável – expressar em que medida o objetivo deve ser alcançado em certo intervalo de tempo, permitindo avaliação e feedback; apropriada – estar alinhada com os objetivos, contribuindo para alcançá-los, isto é, ser relevante para medir os objetivos; realista – poder ser alcançada no período previsto a custo razoável e considerando as restrições existentes, deve levar em conta os objetivos da instituição, o contexto econômico em que está inserida, as limitações orçamentárias, o desempenho anterior (se as metas não forem realistas, elas serão vistas como meros ideais e não terão influência prática no comportamento dos agentes), e ter prazo determinado, expressando o período esperado para seu alcance.	CIPS, Chartered Institute of Procurement & Supply; NIGP, The Institute for Public Procurement. Public Procurement Practice: strategic procurement planning, 2012b. Disponível em: https://www.nigp.org/home/find-procurement-resources/guidance/global-best-practices . Acesso em: 12 nov. 2020.
Mitigar risco	Ver resposta a risco	BRASIL. Tribunal de Contas da União. Gestão de Riscos: Avaliação da Maturidade. 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm . Acesso em: 31 Jul. 2019.
Ocupação	Contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de atividades a ele inerentes. Equivale ao posto de trabalho, ao papel, à função dos colaboradores/gestores na organização. Não se confunde com o cargo ocupado (ex. "Analista Judiciário – área administrativa"), à exceção dos casos em que o cargo seja específico o suficiente para refletir a própria ocupação do colaborador/gestor na organização (ex. "Diretor Financeiro")	BRASIL. Tribunal de Contas da União. Resolução-TCU nº 187, de 5 de abril de 2006. Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no BRASIL. Tribunal de Contas da União. Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). The Oxford Handbook of Human Resource Management. New York: Oxford University Press.
Papéis e responsabilidades	diz respeito à atribuição de responsabilidades aos membros, executivos e não executivos, da organização.	BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança Pública Organizacional: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3a ed. Brasília, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm . Acesso em: 16 dez. 2020.
Partes interessadas	são pessoas, grupos ou instituições com interesse em bens, serviços ou benefícios públicos, podendo ser afetados positiva ou negativamente, ou mesmo envolvidos no processo de prestação de serviços públicos. Em resumo, são aqueles cuja atuação e opinião devem ser levadas em conta na formulação de estratégias, na prestação de contas e na transparência. No setor público, abrangem: agentes políticos, servidores públicos, usuários de serviços e cidadãos em geral, fornecedores, instituições governamentais ou não governamentais, como órgãos reguladores, organizações da sociedade civil, da academia, da mídia, do setor privado, cada qual com interesse legítimo na organização pública, mas não necessariamente com direitos de propriedade.	IFAC, The International Federation of Accountants. Governance in the public sector: a governing body perspective. International public sector study nº 13, 2001. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/en_us/biblioteca-digital/governance-in-the-public-sector-a-governing-body-perspective.htm . Acesso em: 12 nov. 2020. OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Draft Policy Framework on Sound Public Governance, 2018. Versão preliminar. Disponível em: https://www.oecd.org/governance/policy-framework-on-sound-public-governance/ . Acesso em: 12 nov. 2020.
Perfil profissional	conjunto de competências profissionais, estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo ocupante de cargo ou função.	BRASIL. Tribunal de Contas da União. Resolução-TCU nº 187, de 5 de abril de 2006. Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União, 2006. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/ato-normativo/TIPO%253A%2528Resolu%25C3%25A7%25C3%25A3o%2529%2520NORMATIVO%253A187%2520NUMANOATO%253A2006/DTRELEVANCIA%2520desc%2520NUMATOINT%2520desc%2520%2520?uid=17a9fde0-c20-11-ea-a830-bbe1ff1690c . Acesso em: 12 nov. 2020.
Perfil profissional desejado	é a descrição de um conjunto de conhecimentos, habilidades e outras características idealmente necessárias para executar as atividades de determinada ocupação (ou de um conjunto de ocupações) em uma organização e que influenciam o desempenho apresentado pelo trabalhador. É a referência, o ideal para determinado indivíduo exercer o conjunto de atividades que lhe são atribuídas. Quando confrontado com o desempenho real, indica se o trabalhador é ou não qualificado para atuar em seu âmbito de trabalho. Cabe salientar que o perfil não deve se restringir a conhecimentos técnicos especializados ou a experiência no desempenho de tarefas análogas, sendo importante que incorpore todas aquelas características (habilidades, atitudes, capacidades cognitivas etc.) que a gestão de pessoas considera relevantes para o êxito no trabalho. Os perfis profissionais devem resultar de estudos técnicos realizados por pessoas qualificadas para isso, a partir da análise das tarefas e cores dos desempenhos, mediante a utilização de	CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. Nações Unidas. Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais. Carta Iberoamericana de la Función Pública. Bolívia, 2003. DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. . Fundamentals of Human Resource Management. 2010, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 2014, London: Kogan Page. Schmitt N. The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection. 2012, New York: Oxford University Press.
Plano de continuidade do negócio	Os planos de continuidade do negócio (PCN) são compostos por procedimentos documentados que orientam a organização como responder a incidentes de interrupção e retomar suas atividades em níveis aceitáveis, dentro de um prazo predefinido.	ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 22313: Segurança da sociedade – Sistemas de gestão de continuidade de negócios – Orientações. Rio de Janeiro, 2015. ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 22301: Segurança da sociedade – Sistemas de gestão de continuidade de negócios – Requisitos. Rio de Janeiro, 2013.

Glossário

Plano de contratações	<p>O Plano de Contratações é o documento pelo qual a organização define o planejamento das contratações/prorrogações de contratos de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações para o exercício subsequente.</p> <p>O plano deve conter informações sobre: itens, quantitativos, descrição sucinta dos itens; estimativa de valor; justificativa para a aquisição; grau de prioridade; data estimada da contratação; se há vinculação ou dependência com a contratação de outro item para sua execução.</p> <p><i>A elaboração deve ser feita por grupo que represente os diversos setores da</i></p>	<p>BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. Instrução Normativa 1, de 10 de janeiro de 2019. Disponível em: https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/1068-in-1-de-2019. Acesso em: 31 Jul. 2019.</p> <p>BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório do Acórdão 2.341/2016- TCU- Plenário. Relator: Ministro Raimundo Carreiro. Disponível em: https://contas.tcu.gov.br/pesquisa/Jurisprudencia/#/pesquisa/acordao-completo. Acesso em: 31 Jul. 2019.</p>
Política	<p>é um conjunto de princípios e diretrizes que estabelecem os parâmetros gerais, em determinado tema, para uma organização orientar o exercício das suas atividades e assim exercer suas responsabilidades.</p>	<p>BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança Pública Organizacional: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3a ed. Brasília, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm. Acesso em: 16 dez. 2020.</p>
Política de gestão de continuidade do negócio	<p>A política de gestão de continuidade do negócio (PGCN) é um dos componentes-chave do sistema de gestão de continuidade de negócios (SGCN) e deve ser utilizada pela alta administração para expressar as intenções e direções da organização.</p> <p>Assim, a alta administração deve definir uma PGCN que: a) esteja alinhada com o propósito da organização; b) forneça uma estrutura que estabeleça os objetivos de continuidade de negócios; c) inclua o compromisso de atender aos requisitos aplicáveis; e d) inclua o compromisso da melhoria contínua do SGCN.</p> <p>A PGCN deve estar disponível como informação documentada; ser comunicada a toda organização; estar disponível às partes interessadas; e ser analisada criticamente em períodos definidos ou sempre que mudanças significativas</p>	<p>ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 22313: Segurança da sociedade – Sistemas de gestão de continuidade de negócios – Orientações. Rio de Janeiro, 2015.</p> <p>ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 22301: Segurança da sociedade – Sistemas de gestão de continuidade de negócios – Requisitos. Rio de Janeiro, 2013.</p>
Política de gestão de riscos	<p>documento que contém a declaração das intenções e diretrizes gerais e estabelece claramente os objetivos e o comprometimento da organização em relação à gestão de riscos. Convém que aborde as justificativas da organização para gerenciar riscos; as responsabilidades para gerenciar riscos; o comprometimento de tornar disponíveis os recursos necessários para auxiliar os responsáveis pelo gerenciamento dos riscos, e a forma com que o desempenho da gestão de riscos será medido e reportado.</p>	<p>ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT ISO GUIA 73: 2009. Gestão de Riscos – Vocabulário. 1 ed. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57312. Acesso em: 12 nov. 2020.</p> <p>ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000: 2018. Gestão de Riscos – Diretrizes. 2 ed. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=392334. Acesso em: 12 nov. 2020.</p>
Processo de Gestão de contratos	<p>O processo de gestão do contrato compõe o macroprocesso de contratação*.</p> <p>Recebe como insumo o contrato e gera como saída uma solução, que produz resultados, os quais atendem à necessidade que desencadeou a contratação. (TCU, 2014)</p> <p>As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações que têm por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos a repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto. (BRASIL, 2017).</p> <p>A fase de gestão contratual é aquela em que, tendo recebido delegação formal por meio do instrumento contratual, a área responsável assume a responsabilidade de gerenciar a execução do contrato de prestação de serviços de modo a garantir que os resultados e os benefícios pretendidos sejam alcançados, dentro dos custos previstos, ou seja, garantir a eficácia, eficiência, efetividade e economicidade do contrato (TCU, 2009).</p>	<p>BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. Riscos e Controles nas Aquisições (RCA). Publicado pelo TCU por meio do Acórdão 1.321/2014-TCU-Plenário. Disponível em: http://www.tcu.gov.br/rca. Acesso em: 2 ago. 2019.</p> <p>BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. Quadro Referencial Normativo (QRN) para contratações de serviços de Tecnologia da Informação. Tornado público pelo TCU por meio do Acórdão 1.215/2009-TCU-Plenário. Disponível em: http://www.cscruz.org/CSTI/ManualOnLine/ManualOnLine.htm. Acesso em: 2 ago. 2019.</p> <p>BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017. Disponível em: https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017. Acesso em: 2 ago. 2019.</p>
Processo de gestão de riscos	<p>aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos.</p>	<p>ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT ISO GUIA 73: 2009. Gestão de Riscos – Vocabulário. 1 ed. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57312. Acesso em: 12 nov. 2020.</p> <p>ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000: 2018. Gestão de Riscos – Diretrizes. 2 ed. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=392334. Acesso em: 12 nov. 2020.</p>
Processo de Seleção de fornecedores	<p>A fase de Seleção do Fornecedor inicia-se com o encaminhamento do Termo de Referência ou Projeto Básico ao setor de licitações e encerra-se com a publicação do resultado de julgamento após adjudicação e homologação (TCU, 2014).</p> <p>Esse processo envolve atividades a cargo de diversas unidades do órgão, muitas delas coordenadas por unidades da área de contratações, tais como:</p> <p>a) elaboração do edital, a partir do termo de referência ou do projeto básico, que por sua vez é produzido com base nos estudos técnicos preliminares;</p> <p>b) análise jurídica, que verifique a conformidade do edital com a legislação e a jurisprudência (Lei 8.666/1993, art. 38, parágrafo único);</p> <p>c) execução da fase externa da licitação, que pode envolver diversas atividades, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tratamento de questionamentos de empresas interessadas; • tratamento de propostas de impugnação; • tratamento de recursos interpostos pelas licitantes; • execução da fase de lances, no caso de pregão; • análise da aceitabilidade do(s) preço(s); • análise da(s) proposta(s) técnica(s) e da(s) documentação(ões) da(s) licitante(s); • adjudicação e homologação da licitação; • emissão da(s) nota(s) de empenho; • assinatura do(s) contrato(s). <p>*Macroprocesso de contratação é o agrupamento dos processos de trabalho de</p>	<p>BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. Riscos e Controles nas Aquisições (RCA). Publicado pelo TCU por meio do Acórdão 1.321/2014-TCU-Plenário. Disponível em: http://www.tcu.gov.br/rca. Acesso em: 2 ago. 2019.</p> <p>BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. Quadro Referencial Normativo (QRN) para contratações de serviços de Tecnologia da Informação. Tornado público pelo TCU por meio do Acórdão 1.215/2009-TCU-Plenário. Disponível em: http://www.cscruz.org/CSTI/ManualOnLine/ManualOnLine.htm. Acesso em: 2 ago. 2019.</p> <p>BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017. Disponível em: https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017. Acesso em: 2 ago. 2019.</p>

Glossário

Processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações	<p>O processo de planejamento da contratação compõe o macroprocesso de contratação". Recebe como insumo uma necessidade de negócio e gera como saída um edital completo, incluindo o termo de referência ou projeto básico para a contratação (TCU, 2014).</p> <p>O processo de planejamento da contratação destina-se a viabilizar a seleção da alternativa de contratação mais vantajosa para a Administração, em subordinação aos princípios da motivação, da isonomia, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da eficiência, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo, e às diretrizes de ampliação da competitividade e de garantia do atendimento do interesse público, da finalidade e da segurança da contratação. Todas as contratações, inclusive as contratações diretas, devem ser precedidas de planejamento adequado, formalizado no processo de contratação e, quando for o caso, incorporado no Projeto Básico ou Termo de Referência (TCU, 2009).</p> <p>Como processo de planejamento da contratação deve ser estruturado para alcançar esse objetivo? O planejamento da contratação deve desenvolver os requisitos da contratação, o modelo de prestação de serviços, o objeto da contratação, o modelo de seleção de fornecedores e o modelo de gestão do contrato resultante de modo a garantir a contratação mais vantajosa para a Administração em termos do benefício real que se garante auferir da contratação, frente a seus custos. Todos esses elementos conceituais desenvolvidos devem estar explicitados em documentos (artefatos) que os representem adequadamente nos autos. Os artefatos da fase de planejamento deverão ser sucessivamente refinados até alcançar o pleno atendimento de seus objetivos e da legislação em vigor, guardando a devida compatibilidade entre os custos e os prazos do planejamento com o valor e a importância do bem ou serviço pretendido e os riscos envolvidos na contratação.</p> <p>*Macroprocesso de contratação é o agrupamento dos processos de trabalho de</p>	<p>BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. Riscos e Controles nas Aquisições (RCA). Publicado pelo TCU por meio do Acórdão 1.321/2014-TCU-Plenário. Disponível em: http://www.tcu.gov.br/rfca. Acesso em: 2 ago. 2019.</p> <p>BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. Quadro Referencial Normativo (QRN) para contratações de serviços de Tecnologia da Informação. Tornado público pelo TCU por meio do Acórdão 1.215/2009-TCU-Plenário. Disponível em: http://www.cscruz.org/CSTI/ManualOnLine/ManualOnLine.htm. Acesso em: 2 ago. 2019.</p>
Programa de ética	<p>conjunto de medidas organizacionais voltadas para a promoção da ética. Os principais elementos de um programa de ética são: código de ética; apoio e comprometimento formal do conselho e da alta administração; instâncias responsáveis; estratégia de comunicação dos valores éticos e padrões de conduta; treinamento dos colaboradores e gestores; canal de denúncias e de esclarecimentos de dúvidas acerca de ética profissional; gestão de riscos relacionados a ética; e monitoramento do desempenho do programa de ética.</p>	<p>IBE. INSTITUTE OF BUSINESS ETHICS. Corporate Ethics Policies and Programmes. 2016 UK and Continental Europe Survey. 2017. Disponível em https://www.ibe.org.uk/list-of-publications/67/47. Acesso em: 7 ago. 2019.</p>
Programa de integridade	<p>conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do programa, visando garantir sua efetividade. Os principais elementos de um programa de integridade são: comprometimento e apoio da alta administração; padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores; estruturação das instâncias responsáveis; estratégia de comunicação do programa; treinamentos periódicos sobre o programa de integridade; gestão de riscos de integridade; canais de denúncia de irregularidades; e monitoramento do desempenho do programa.</p>	<p>BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: https://www.in.gov.br/material-asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864. Acesso em: 12 nov. 2020.</p> <p>BRASIL. Decreto 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 12 nov. 2020.</p>
Quantitativo necessário	<p>Documento que, a partir de procedimentos técnicos, estabelece o número necessário ou ideal de colaboradores para cada unidade organizacional. Exemplos: quadro de lotação, tabela de lotação autorizada, lotação paradigma, tabela de lotação ideal.</p>	<p>OFFICE OF PERSONAL MANAGEMENT (OPM). Human Capital Assessment and Accountability Framework - HCAAF. 2005. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiXw-vWw_3jAhWGHbGhQqDnEQFJAAGeQIARAC&url=https%3A%2F%2Fportal.tcu.gov.br%2Fflumis%2Fportal%2Ffile%2FfileDownload.jsp%3FfileId%3D8A8182A24F0A728E014F0B2A3EFD675B&usq=AOvWaw00JQ38TXB1p7hROO0Saml3 Acesso em: 12 ago 2019.</p> <p>OFFICE OF PERSONAL MANAGEMENT (OPM). Human Capital Framework - 2016. Disponível em: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/talent-management/#url=Operational-View Acesso em: 5 ago. 2019</p> <p>ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo – Relatório da OCDE. Brasil, 2010.</p> <p>CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos e Sociales. Carta Iberoamericana de la Función Pública. Bolívia, 2003.</p> <p>BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão 3.023/2013 - TCU-Plenário. Relator: Ministro-Substituto Marcos Bemquerer. Disponível em: https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/pesquisa/acordao-completo. Acesso em: 12 ago. 2019.</p>
Resposta a risco	<p>para todos os riscos identificados, o gerenciamento seleciona e implanta uma resposta ao risco. As respostas ao risco se classificam nas seguintes categorias: aceitar, quando nenhuma ação é tomada para alterar a gravidade do risco, é a resposta apropriada quando o risco para a estratégia e os objetivos de negócios já está dentro do apetite ao risco; evitar, quando são tomadas medidas para remover o risco; explorar, quando são tomadas medidas que aceitam um risco para obter um desempenho aprimorado, sem exceder os limites de tolerância aceitáveis; reduzir, quando são tomadas medidas para reduzir a magnitude do risco; compartilhar, quando são tomadas ações para reduzir a magnitude do risco, transferindo ou</p>	<p>COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management: integrating with Strategy and Performance, 2017. Disponível em: https://www.coso.org/Pages/erm.aspx. Acesso em 12 nov. 2020.</p>
Risco	<p>é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a probabilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos.</p>	<p>BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Gestão de Riscos. 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm. Acesso em: 12 nov. 2020</p>

ANEXO – D

ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO E ENVIO

Este questionário foi elaborado por equipe do Tribunal de Contas da União - TCU para coletar informações, no âmbito da Administração Pública Federal e de outros entes jurisdicionados ao TCU, sobre a adoção de boas práticas nos temas de: governança organizacional pública; e governança e gestão orçamentária, de pessoas, de tecnologia e segurança da informação e de contratações. No entanto, o questionário a ser adotado nesta pesquisa contempla apenas as questões voltados ao tema Contratações.

Cabe informar que as questões do presente instrumento de autoavaliação estão fundamentadas em diversas referências nacionais e internacionais de boas práticas, em normas vigentes e em julgados do TCU. As referências utilizadas para a elaboração do questionário estão disponíveis no endereço eletrônico:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2021/referencias.htm>

Para auxiliar no preenchimento do questionário, será disponibilizado, além destas instruções, o seguinte documento:

1. Glossário - caso conste no glossário, a palavra ou expressão será mencionada logo após a redação da questão. Consulte o glossário para evitar dúvidas no preenchimento.

Se ainda houver dúvidas, por favor, entre em contato com a pesquisadora, por meio do e-mail tatiana.rodrigues@ifam.edu.br.

O questionário está dividido em dois temas:

1. Gestão de Contratações
2. Estratégia

Cada tema contempla um conjunto de questões, que representam **práticas** em governança.

O questionário deve ser preenchido selecionando, para cada questão apresentada, uma das respostas a seguir:

Resposta	Requisitos para marcação da resposta
<u>Não se aplica</u> porque há lei ou norma externa à organização que impede a implementação desta prática.	<p><u>A organização se enquadra na seguinte situação:</u></p> <p>Discutiu acerca da adoção da prática e decidiu não a adotar, tendo em vista a existência de lei ou norma, externa à organização, que restringe ou veda a sua adoção.</p> <p><i>Nota 1:</i> Para ser considerada válida a resposta, a organização deverá apontar em questão adicional, o motivo e os fundamentos legais que a impedem de adotar a prática.</p> <p><i>Nota 2:</i> Normativos internos e outros normativos que possam ser alterados pelas instâncias internas de governança não podem ser utilizados como justificativa para a marcação dessa alternativa.</p> <p><i>Nota 3:</i> Em caso de falha na fundamentação, a resposta será alterada para “não adota”.</p>
<u>Não se aplica</u> porque há estudo(s) que demonstra(m) que o custo de implementar esta prática é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.	<p><u>A organização se enquadra na seguinte situação:</u></p> <p>Discutiu acerca da adoção da prática e decidiu não a adotar, tendo em vista a existência de estudo de viabilidade que concluiu que o custo-benefício de sua adoção é desfavorável.</p> <p><i>Nota 1:</i> Para ser considerada válida a resposta, a organização deverá apontar em questão adicional, trabalhos e documentos que evidenciem a realização do estudo de viabilidade.</p> <p><i>Nota 2:</i> Em caso de falha na fundamentação, a resposta será alterada para “não adota”.</p>
<u>Não se aplica</u> por outras razões.	<p><u>A organização se enquadra na seguinte situação:</u></p> <p>Discutiu acerca da adoção da prática e decidiu não a adotar, tendo em vista a existência de outras razões que impedem ou impossibilitam a adoção da prática no contexto da organização.</p> <p><i>Nota 1:</i> Para ser considerada válida a resposta, o respondente deverá apontar, em questão adicional, os motivos pelos quais considera que a prática não é aplicável no contexto da sua organização.</p> <p><i>Nota 2:</i> Em caso de falha na fundamentação, a resposta será alterada para “não adota”.</p>
<u>Não adota</u>	<p><u>A organização se enquadra em uma das seguintes situações:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) não adota a prática; b) não discutiu acerca da adoção da prática; c) discutiu sobre a adoção da prática, mas ainda não há decisão expressa para adotá-la.
<u>Há decisão</u> formal ou plano aprovado para adotar a prática.	<p><u>A organização se enquadra em uma das seguintes situações:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) decidiu expressamente adotar a prática; b) iniciou a elaboração de um plano de ação que abrange o processo, o cronograma e os responsáveis pela implementação da prática (existem esboços do plano de ação ou parte dele); c) concluiu e aprovou a versão final do plano de adoção da prática, mas ainda não iniciou a sua implementação; d) adota a prática em estudo experimental ou piloto.

<u>Adota em menor parte.</u>	<p><u>A organização se enquadra em uma das seguintes situações:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) adota a prática: <ul style="list-style-type: none"> i. de forma assistemática (informal, depende do setor/pessoa que conduz a atividade ou chefia a unidade); ii. de forma sistemática (padronizada e periódica) em pequena parte da organização (em até 15% da organização); iii. de forma sistemática (padronizada e periódica) para pequena parte dos colaboradores e/ou gestores (para até 15% dos colaboradores e/ou gestores); iv. de forma sistemática (padronizada e periódica) em pequena parte das situações em que sua aplicação é possível (em até 15% das situações). b) Em caso de documento (ex: política, estratégia, plano, catálogo), o documento não está vigente ou não está atualizado; c) Em caso de modelo, estrutura ou programa, pequena parte dos seus elementos foram implementados (até 15%).
<u>Adota em parte</u>	<p><u>A organização se enquadra em uma das seguintes situações:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) adota a prática: <ul style="list-style-type: none"> i. de forma sistemática (padronizada e periódica) para parte da organização (de 15% a 85% da organização); ii. de forma sistemática (padronizada e periódica) para parte dos colaboradores e/ou gestores (para 15% a 85% dos colaboradores e/ou gestores); iii. de forma sistemática (padronizada e periódica) em parte das situações em que sua aplicação é possível (em 15% a 85% das situações). b) Em caso de documento (ex: política, estratégia, plano, catálogo), o documento está vigente e atualizado, mas não contempla ou contempla pequena parte dos requisitos apresentados nas questões adicionais de múltipla escolha (caso sejam apresentadas); c) Em caso de modelo, estrutura ou programa, parte dos seus elementos foram implementados (15% a 85% dos elementos). <p><u>Nota 1:</u> Poderão ser apresentadas questões adicionais do tipo múltipla escolha, para detalhamento da resposta.</p> <p><u>Nota 2:</u> Será apresentado campo aberto, onde deverão ser indicadas as evidências da resposta. Se o campo não for preenchido ou se as informações apresentadas forem analisadas e não aceitas, a resposta poderá ser alterada para "adota em menor parte".</p>
<u>Adota em grande parte ou totalmente</u>	<p><u>A organização se enquadra em uma das seguintes situações:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) adota a prática: <ul style="list-style-type: none"> i. de forma sistemática (padronizada e periódica) para grande parte da organização (em mais de 85% da organização) ou na totalidade da organização; ii. de forma sistemática (padronizada e periódica) para grande parte dos colaboradores e/ou gestores (para mais de 85% dos colaboradores e/ou gestores) ou para a totalidade dos colaboradores e/ou gestores; iii. de forma sistemática (padronizada e periódica) em grande parte das situações em que sua aplicação é possível (em mais de 85% das

	<p>situações) ou na totalidade das situações em que sua aplicação é possível.</p> <p>b) Em caso de documento (ex: política, estratégia, plano, catálogo), o documento está vigente, atualizado e contempla todos ou a maior parte dos requisitos apresentados nas questões adicionais de múltipla escolha (caso sejam apresentadas);</p> <p>c) Em caso de modelo, estrutura ou programa, grande parte dos seus elementos foram implementados (mais de 85% dos elementos).</p> <p><u>Nota 1:</u> Poderão ser apresentadas questões adicionais do tipo múltipla escolha, para detalhamento da resposta.</p> <p><u>Nota 2:</u> Será apresentado campo aberto, onde deverão ser indicadas as evidências da resposta. Se o campo não for preenchido ou se as informações apresentadas forem analisadas e não aceitas, a resposta poderá ser alterada para "adota em menor parte".</p>
--	--

Os percentuais apresentados na escala de resposta descrita no quadro acima são referências para que os respondentes possam enquadrar sua organização com mais facilidade nas opções disponíveis.

As respostas ao questionário devem ser enviadas integralmente **até o dia xx/xx/xxxx, por e-mail**. A responsabilidade pelas respostas é da **autoridade máxima da Unidade**, com base em informações providas por suas áreas de governança e de gestão.

PRONTO PARA COMEÇAR?

Então leia o e-mail enviado à sua Unidade, e:

Escolha uma pessoa que poderá atuar como interlocutor da Unidade junto a pesquisadora, sendo importante que seja pessoa que tenha boa experiência e conhecimento da organização.

1. Faça o *download* do arquivo do questionário no formato de word.
2. Leia as questões que constam do questionário e identifique as unidades organizacionais responsáveis por fornecer cada uma das informações necessárias.
3. Estabeleça prazo para que cada unidade envolvida no preenchimento do questionário envie suas respostas ao interlocutor da organização, de modo que o questionário seja devolvido no prazo definido da pesquisa.
4. É fundamental sensibilizar as unidades envolvidas no fornecimento de informações acerca dos prazos definidos, bem como orientá-las acerca da importância de consultar as instruções de preenchimento e o glossário, sempre que necessário.
5. Findo o prazo estabelecido internamente pelo interlocutor, as unidades deverão encaminhar suas respostas. O interlocutor deverá consolidar as respostas e confirmá-las junto a autoridade máxima da Unidade pesquisada, para posteriormente encaminhar à pesquisadora.
6. Por fim, considerando que a autoridade máxima da Unidade é o responsável pelas respostas a este questionário, mesmo quando as informações são providas por instâncias de apoio à governança ou de gestão, é essencial que ele esteja ciente e de acordo com as respostas registradas.

ANEXO - E

Abaixo constam as respostas que foram solicitadas como evidências para corroborar as respostas objetivas apontadas nos questionários

NÚMEROS DAS QUESTÕES	QUESTÕES	RESPOSTAS	RESPOSTA IFAM – IGESTCONTRAT TCU 2021
1.1	A organização promove a ética nas contratações	<p>C2: “maior contratação oriunda de pregões e licitações”</p> <p>C4: “usa o plano de integridade do ifam e legislação vigente”</p> <p>C5: “obedecemos às legislações vigentes correlacionadas aos processos de compras governamentais.”</p> <p>C6: “Os processos cumprem as etapas que a legislação reza, obedecendo as orientações e os pareceres jurídicos existentes e ora demandados.”</p>	NÃO ADOTA
1.2	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	<p>C2: “publicações”</p> <p>C4: “publicação de atos normativos no site institucional e diário oficial da união”</p> <p>C5: “todos os processos de aquisições são públicos e de consultas no sistema. Qualquer cidadão pode solicitar cópia do processo”</p> <p>C6: “Os atos são publicados no dou”</p> <p>C8: “processo eletrônico no SIPAC e uso do sistema de compras.gov.br com todos os documentos disponíveis”</p>	<p>Adota parcialmente</p> <p>As publicações do IFAM estão nesse link:</p> <p>http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/adminitracao/proad/licitacoes</p>
2.1	A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores da área de contratações	<p>C1: “publicidade nos processos, divulgação dos atos normativos, apresentação em reuniões gerais e ampla divulgação”</p> <p>C2: “capacitações na área”</p> <p>C4: “plano de cursos/capacitações de servidores”</p> <p>C5: “em relação a capacitação dos servidores, no decorrer do ano 02 servidores foram cadastrados para fazerem curso, porém foi adiado para a formação para 2023”</p>	<p>Adota parcialmente</p> <p>Seguem as evidencias:</p> <p>Relatório de transição, checklists da AGU, modelos de documentos da AGU, manuais do IFAM, parecer referencial elaborado pelo Procurador Federal.</p>

		<p>C6: “É necessário mais capacitação”</p> <p>C9: “realiza anualmente a capacitação das equipes de compras e licitação em cursos presenciais e online. Durante a pandemia da COVID-19, as formações ocorreram principalmente via online. O campus realiza pagamento de diárias e os custos dos cursos.”</p>	<p>http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/adminitracao/setores/daf/dam/contratos-e-convenios/arquivos/manual-de-gestao-e-fiscalizacao-de-contratos-ifam.pdf/view</p>
2.2	A organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos colaboradores da área de contratações	<p>C2: “capacitações na área”</p> <p>C3: “capacitação, treinamento e outras.”</p> <p>C4: “plano de cursos/capacitações de servidores”</p> <p>C5: “Existe o plano de capacitação onde os servidores informam suas necessidades e dessa listagem que enviamos 2 servidores a realizarem capacitação em 2022 e que passou para 2023”</p> <p>C6: “é necessário mais ações”</p> <p>C9: “realiza a capacitação dos colaboradores, especialmente os demandantes, para elaboração de Documento Formalizador de demandas (DFD) e termo de referências; Além disso, os gestores de todos os níveis Diretores, chefe de departamento, coordenadores de pesquisa, extensão, gestão do ensino, coordenadores de curso e outros são habilitados a participar do preenchimento do PAC-PGC do Ministério da Economia (2019-2022) e do SIGPP do IFAM (evidências no SIGPP)”</p>	<p>Adota parcialmente</p> <p>Segue as evidencias:</p> <p>a) contratos e convenios</p> <p>http://www2.ifam.edu.br/instituicao/governanca-e-controle-interno/checklist/contratos-e-convenios-1</p> <p>b) checklists</p> <p>http://www2.ifam.edu.br/instituicao/governanca-e-controle-interno/checklist/contratos-e-convenios-1</p> <p>http://www2.ifam.edu.br/instituicao/governanca-e-controle-interno/checklist/compras</p> <p>c) Modelos de documentos usados no IFAM</p> <p>http://www2.ifam.edu.br/campus/cprf/aceso-a-informacao/compras-licitacoes/instrucao-compras-e-licitacoes</p> <p>D) Manual de Compras</p> <p>http://www2.ifam.edu.br/pro-reitorias/adminitracao/setores/daf/dam/arquivos/manual-</p>

			de-compras-ultima-versao-e-fluxos.pdf
2.3	A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações	<p>C2: <i>“poucos servidores para atender.”</i></p> <p>C4: <i>“realiza capacitações e disponibiliza gratificações (parcialmente).”</i></p> <p>C6: <i>“é necessário mais ações”</i></p> <p>C9: <i>“O profissional que atua nas coordenação de licitação e compras recebe função gratificada para execução da função, bem como capacitação para suas atividades. A falta de servidores de apoio é um grande problema para esse setor. Hoje o campus X dispõe de somente 1 pessoa realizado as compras, pois o técnico administrativo em educação (TAE) que atuava no apoio logrou êxito em outro concurso público e a lentidão na reposição da força de trabalho compromete o trabalho nas contratações.”</i></p>	Não adota
3.1	A organização executa processo de planejamento das contratações	<p>C3: <i>“o setor de contratações e convênios monitora essa atividade.”</i></p> <p>C4: <i>“realiza plano anual de contratações”</i></p> <p>C5: <i>“Todos os processos de aquisição são realizados estudos técnicos preliminares em suas etapas e riscos de contratações.”</i></p> <p>C6: <i>“é necessário completar o quadro funcional”</i></p> <p>C8: <i>“Elaboração do plano de metas anual de acordo com o PDI e o Plano Anual de Contratos no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações”</i></p>	<p>Adota maior parte/totalmente</p> <p>O IFAM observa a instrução Normativa 5/2017 SEGES que prece a gestão de risco para as contratações.</p>
4.1	A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações	<p>C3: <i>“na fase de planejamento são apresentadas essas demandas”</i></p> <p>C4: <i>“adoção dos fluxos e procedimentos administrativos, conforme legislação vigente”</i></p> <p>C5: <i>“Seguimos os ritos legais de contratações e obedecemos as legislações e etapas vigentes aos processos.”</i></p>	Não adota

		C6: <i>“devido a falta de pessoal algumas ações são limitadas”</i>	
4.2	A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores	C2: <i>“indicado no processo de contratação”</i> C4: <i>“realização de licitações, conforme legislação vigente”</i> C5: <i>“Obedecemos os critérios estabelecidos em leis e que regulamentam os processos de aquisição.”</i> C6: <i>“o processo ocorre de acordo com a normas estabelecidas.”</i>	Não adota
4.3	A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos	C1: <i>“quando a empresa é contratada é emitida a Ordem de Serviço para o início dos trabalhos n campus.”</i> C2: <i>“escolha do servidor com expertise na área e capacitação”</i> C4: <i>“indicação de fiscais”</i> C6: <i>“o processo ocorre de acordo com as normas estabelecidas.”</i>	Não adota
5.1	Os riscos da área responsável pela gestão de contratações são geridos	C2: <i>“cumprindo a legislação se necessário”</i> C3: <i>“O IFAM campus * designou um servidor responsável para cuidar dos contratos”</i> C4: <i>“elaboração do mapa de gerenciamento de riscos na contratação”</i> C5: <i>“Foi solicitada à Reitoria a criação do setor de contratos, mas até o momento não foi criado na árvores do sipac”</i> C6: <i>“o processo ocorre de acordo com as normas estabelecidas.”</i>	Adota parcialmente O IFAM observa a instrução Normativa 5/2017 SEGES que prece a gestão de risco para as contratações.
5.2	As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e	C1: <i>“quando percebemos a fragilidade da empresa contratada na execução dos serviços, os fiscais emitem as notificações às empresas, viamofícios para depois ingressar com destrato do contrato, multas e rescisão contratual.”</i> C2: <i>“formação da equipe de contratação”</i> C3: <i>“acompanhamento das fases de contratação, assinatura de termos aditivos”</i>	Adota parcialmente O IFAM observa a instrução Normativa 5/2017 SEGES que prece a gestão de risco para as contratações.

	Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação	<p>C4: “acompanhamento do mapa de gerenciamento de riscos nas contratações”</p> <p>C5: “são realizados nos processos de ETP e Riscos”</p> <p>C6: “é necessário mais cursos de qualificação/capacitação”</p>	
6.1	A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração da contratada ao desempenho apresentado	<p>C1: “com a fiscalização pertinente na execução dos contratos”</p> <p>C5: “atualmente são anexados nos TRs as avaliações que serão desenvolvidas para avaliar as contratações dos serviços.”</p> <p>C6: “é necessário mais cursos de qualificação/capacitação”</p>	<p>Adota maior parte/totalmente</p> <p>O IFAM realiza glosas de notas fiscais quando os serviços não são executados de acordo com a previsão contratual.</p>
6.2	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	<p>C1: “encaminhamos ofício para a empresa se manifestar se aceita a renovação contratual, como forma de manifestação de interesse de continuidade dos trabalhos.”</p> <p>C2: “análise criteriosa em relação ao assunto”</p> <p>C3: “os contratos são realizados para sanar uma situação existente no campus. São situações permanentes.”</p> <p>C5: “avalia os serviços prestados e o fiscal de contrato faz ponderações para prorrogação ou não com a prestadora de serviços.”</p> <p>C6: “adota as normas existentes”</p>	<p>Adota maior parte/totalmente</p> <p>Para que o processo de prorrogação das contratações tenha andamento é obrigatório que o fiscal de contrato manifeste-se sobre as questões do enunciado da pergunta.</p>
7.1	A organização adota critérios e práticas sustentáveis nas contratações, quando cabível	<p>C1: “apresentar documentação de legislação ambiental e conservação do meio ambiente, uso de produtos que não prejudicam o meio ambiente.”</p> <p>C3: “contratação de serviço de impressão é uma das formas de atender esse quesito”</p> <p>C4: “atende ao plano de logística sustentável da instituição”</p> <p>C5: “estão sendo implantados no campus políticas de sustentabilidade por exigência da auditoria interna do ifam e possibilitará em breve que já se utilizem os aspectos de</p>	Adota menor parte

		<p>sustentabilidade nos processos de aquisições.”</p> <p>C6: “atende as normas existentes.”</p>	
8.1	A estrutura da gestão de riscos está definida	<p>C1: “identificação dos possíveis sinistros, organização didática e metodológica.”</p> <p>C3: “em toda contratação há o estudo de risco.”</p> <p>C4: “atende ao plano de logística sustentável da instituição”</p> <p>C6: “atende as normas existentes”</p>	Decisão/Plano para adotar
8.2	Atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas	<p>C1: “Se a empresa não cumprir as determinações pré-estabelecidas.”</p> <p>C4: “apoio e monitoramento dos procedimentos”</p> <p>C6: “é necessário capacitação/qualificação na área”</p>	Adota menor parte
8.3	O processo de gestão de riscos da organização está implantado	<p>C1: “com a inserção dos artigos contratuais no processo.”</p> <p>C3: “há normatizações que disciplinam essa matéria.”</p> <p>C5: “Existe nos processos de compras a inserção de riscos de contratações”</p> <p>C6: “é necessária capacitação/qualificação na área”</p>	Decisão/Plano para adotar
8.4	Os riscos considerados críticos para a organização são geridos	<p>C1: “ao identificar os riscos, os relatórios e documentos comprobatórios são encaminhados por e-mail para os setores competentes.”</p> <p>C2: “quando é possível sanar algum risco”</p> <p>C3: “hoje o maior risco é a limitação orçamentária e o não cumprimento do contratado e diante da situação há processo de responsabilização do contratado por meio de multas e impedimentos de participar de novos certames.”</p>	<p>Adota maior parte/totalmente</p> <p>O IFAM realiza a gestão de risco por meio do planejamento anual, por observância da IN 5/2017, SEGEF e nas aquisições realizadas em processos de TI e contratações e olhar da Procuradoria Federal do IFAM ao analisar os processos.</p>

		<p>C4: “<i>elaboração do mapa de gerenciamento de riscos</i>”</p> <p>C6: “<i>é necessária capacitação/qualificação na área</i>”</p>	
8.5	A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio	<p>C1: “<i>ao identificar os riscos, os fiscais realizam reuniões e relatórios para comunicar as estâncias superiores.</i>”</p> <p>C5: “<i>renovação contratual com os prestadores de serviços continuados que tiveram seus serviços aprovados pelos responsáveis pelos contratos.</i>”</p> <p>C6: “<i>é necessário capacitação/qualificação na área.</i>”</p>	Não adota

APÊNDICE 1

No estudo conduzido, foi observado que Weber identificou a fonte do poder nas Organizações como originária da autoridade racional-legal, que emana das normas e instituições formais, fundamentando, assim, uma das bases do modelo burocrático (SECCHI, 2009). Destaca-se também a importância da formalidade, que se caracteriza pela definição de normas, procedimentos, escalas hierárquicas e outras estruturas que visam reduzir a discricionariedade individual (SECCHI, 2009). As primeiras iniciativas para tornar o Estado mais "legal" começaram com a implementação do modelo burocrático.

Atualmente, vivemos em um Estado regido por leis, normas e regulamentos que orientam e embasam a atuação da Administração. É crucial ressaltar que a legalidade é um dos princípios norteadores da Administração Pública, exigindo que todos os atos dos agentes públicos estejam em conformidade com a lei. Nesse mesmo contexto, os princípios de governança para o setor público são relevantes, destacando-se a melhoria regulatória, que demanda a elaboração de regulamentos para orientar a atuação do agente público em prol do interesse público, ou seja, da sociedade.

O estudo realizado evidenciou que muitas das práticas de governança bem avaliadas obtiveram esse resultado devido à existência de normas que regulamentavam sua adoção. No entanto, a simples existência de normas não é suficiente para promover a mudança; são necessárias transformações culturais paradigmáticas, além de outros instrumentos que fortaleçam o controle (LEAL, 2020).

Diante do exposto, percebe-se que há um longo caminho a percorrer em busca das boas práticas em contratações públicas. Contudo, a regulação normativa se mostra como o principal impulsionador dessas boas práticas. Nesse sentido, optou-se pela elaboração de uma Portaria interna que normatiza a Portaria SEGES nº 8678/2021, que trata da governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

9 – Norma ou Marco regulatório

Descrição da norma e de sua finalidade: Se trata de uma portaria interna que regulamenta a implementação da Portaria SEGES/ME 8678/2021, a qual dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

Avanços tecnológicos/grau de novidade: o referido regulamento é um diferencial na Instituição, tendo em vista que a Portaria 8678/2021 determina a implementação de instrumentos que garantem a boa governança, contudo, o referido instrumento não trouxe o dever acompanhado de penalização pela não adoção, fazendo com que muitos órgãos não a tenham adotado.

() Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;

() Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos;

(x) Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente;

() Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

Docentes Autores:

Nome: Daniel Ribeiro de Oliveira CPF: 090.920.617-19

(x) Permanente; () Colaborador

Discentes Autores:

Nome: Tatiana Ferreira Nakauth Rodrigues CPF: 811.028.522-87

() Mest Acad; (x) Mest Prof; () Doutorado

Conexão com a Pesquisa

Projeto de Pesquisa vinculado à produção:

Governança e gestão nas contratações públicas: uma análise do caso IFAM

Linha de Pesquisa vinculada à produção:

Linha 1 – Gestão de Processos, Projetos, e Tecnologias nas Organizações

Projeto de Pesquisa 1.2. – Políticas Públicas e Inovações em Processos, Produtos e Serviços

() Projeto isolado, sem vínculo com o Programa de Pós-graduação

Conexão com a Produção Científica

a) Título: Governança e gestão nas contratações públicas: uma análise do caso IFAM

Periódico: Revista Igapó

Outros dados: Submetido – em avaliação

Publicação em Anais de Eventos

a) Título: governança e gestão nas contratações públicas: uma análise do caso IFAM
Evento: 9º EMPRAD Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração.

Outros dados: Submetido, aprovado, apresentado.

Recursos e vínculos da Produção Técnica/Tecnológica

Data início: 14 /03/2021 Data término: 05/07/2023

IFAM/CAPES

Aplicabilidade da Produção Técnica/Tecnológica:**Descrição da Abrangência realizada:**

A pesquisa realizada buscou identificar o níveis de maturidade em governança nas contratações públicas nas Unidades do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia. Os resultados mostraram que o índice obtido pelo IFAM no iGestContrat TCU 2021, não refletem a realidade das demais Unidades que compõem o órgão, demonstrando a necessidade de adotar medidas que promovam as boas práticas nas contratações do órgão.

Descrição da Abrangência potencial:

A minuta da portaria de implementação da Portaria SEGES/ME 8678/2021 é um grande passo na promoção da boa governança em contratações do órgão

Descrição da Replicabilidade:

Tendo em vista que a estrutura administrativa do IFAM se assemelha aos demais Institutos Federais, há um grande potencial de replicabilidade do referido regulamento.

MINUTA DA PORTARIA Nº XX/GR/IFAM, DE XX DE XXXXX DE XXX.

O REITOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS – IFAM, no uso de suas atribuições legais e estatutárias que lhe confere a Portaria nº XXX/GR/IFAM, de XX/XX/XXX, publicada no Diário Oficial da União – DOU Nº XX, de XX/XX/XXXX, Seção X, pág. XX, e;

CONSIDERANDO o Decreto nº 11.072, de 17/05/2022, expedido pela Presidência da

República;

CONSIDERANDO a necessidade de promover a eficiência, transparência e segurança nos processos de aquisição de bens e contratação de serviços no âmbito do Instituto Federal do Amazonas;

CONSIDERANDO as diretrizes estabelecidas na Portaria SEGES/ME Nº 8.678, de 19 de julho de 2021;

CONSIDERANDO a competência desta instituição para regulamentar e orientar a implementação das referidas diretrizes,

RESOLVE:

Art. 1º - Esta Portaria regulamenta a implementação da Portaria SEGES/ME Nº 8.678, de 19 de julho de 2021, no âmbito do Instituto Federal do Amazonas, em conformidade com as normas estabelecidas pela referida Portaria e demais legislações pertinentes.

Art. 2º - Compete à Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional do IFAM a coordenação e supervisão da elaboração dos instrumentos de governança nas contratações públicas, a saber:

I - Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS;

II - Plano de Contratações Anual;

III - Política de gestão de estoques;

IV - Política de compras compartilhadas;

V - Gestão por competências;

VI - Política de interação com o mercado;

VII - Gestão de riscos e controle preventivo;

VIII - Diretrizes para a gestão dos contratos; e

IX - Definição de estrutura da área de contratações públicas.

Parágrafo Primeiro. Os instrumentos de governança de que trata este artigo devem estar alinhados entre si.

Parágrafo Segundo. A elaboração dos instrumentos deverá observar as diretrizes constantes na Portaria SEGES/ME n.8678/2021

Parágrafo Terceiro. Os instrumentos elaborados deverão ser submetidos à aprovação do CONSUP.

Art. 3º - Os gestores de cada unidade do IFAM são responsáveis por promover a implementação das medidas necessárias para o cumprimento das

disposições contidas na Portaria SEGES/ME Nº 8.678/2021 e nesta Portaria, em suas respectivas áreas de atuação.

Art. 4º - As aquisições de bens e contratações de serviços deverão observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, bem como as normas e padrões estabelecidos pela lei.

Art. 5º - Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Assinatura do Reitor

Data da Publicação