

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE

ANA CAROLINA CONZE RODRIGUES

GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO  
IGOVCONTRATAÇÕES NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

SÃO CARLOS-SP

2025

ANA CAROLINA CONZE RODRIGUES

GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO  
IGOVCONTRATAÇÕES NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação  
em Administração e Sociedade (PPGAdS) da  
Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do  
título de Mestre em Administração e Sociedade.  
Orientador: Prof. Dr. Wagner de Souza L. Molina

SÃO CARLOS-SP

2025



# UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade

---

## Folha de Aprovação

---

Defesa de Dissertação de Mestrado da candidata Ana Carolina Conze Rodrigues, realizada em 26/06/2025.

### Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Wagner de Souza Leite Molina (UFSCar)

Prof. Dr. Joelson Gonçalves de Carvalho (UFSCar)

Profa. Dra. Greissi Gomes Oliveira (IFSP)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha mãe, Ivanilde, e ao meu pai, Edson, por serem meus maiores incentivadores e por sempre acreditarem no poder transformador da educação. Dedico também à minha filha, minha principal fonte de inspiração e motivação cotidiana.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que sempre estiveram presentes, por todo carinho, preocupação e incentivo para que eu alcançasse meus objetivos, por serem meus maiores incentivadores e meu maior apoio.

À minha filha Maria Cecília, por ser minha fonte de força, determinação e principal motivação de evolução.

Aos colegas de turma Lígia, Nadine, Ricardo e Adilson, pelas conversas, risadas e momentos de descontração, tão essenciais para tornar a jornada mais leve e divertida.

Aos colegas de trabalho Thaisa e Hélio, pelas valiosas trocas e ensinamentos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Wagner de Souza L. Molina, pela atenção, dedicação, paciência e por todo conhecimento compartilhado durante esses anos.

Aos membros da banca Dra. Greissi Gomes Oliveira e Prof. Dr. Joelson Gonçalves de Carvalho, pelas valiosas contribuições para o desenvolvimento da pesquisa.

E aos docentes do PPGAdS, por todo o conhecimento compartilhado durante as disciplinas.

## RESUMO

A presente pesquisa buscou compreender como diferentes campi de uma instituição federal de ensino se posicionam em relação aos referenciais normativos e avaliativos do Tribunal de Contas da União em comparativo longitudinal com os ciclos de levantamento de governança dos anos 2018, 2021 e 2024. Partiu-se da hipótese de que a evolução institucional, capturada por índices nacionais, não é internalizada de modo homogêneo entre as unidades, sendo influenciada por fatores como capacitação de pessoal, estrutura organizacional e adesão a processos de gestão. Utilizou-se metodologia quantitativa, fundamentada em levantamento junto a gestores de licitações e contratos, com questionário estruturado e análise comparativa das respostas em relação aos parâmetros institucionais e nacionais. Os resultados evidenciaram disparidades nos níveis de maturidade, especialmente nos aspectos ligados à gestão de pessoas, integridade e sustentabilidade, indicando que parte significativa dos campi permanece em estágios iniciais de governança. Constatou-se que a institucionalização das boas práticas depende tanto do alinhamento normativo quanto do engajamento local dos gestores, sendo recomendada a intensificação de estratégias formativas, fortalecimento de controles internos e maior integração entre planejamento e execução das contratações para aprimorar a governança e a eficiência no uso dos recursos públicos.

Palavras-chave: Governança pública; Contratações públicas; IGovContratações; Tribunal de Contas da União; IFSP.

## **ABSTRACT**

This research sought to understand how different campuses of a federal educational institution position themselves in relation to the regulatory and evaluative frameworks established by the Brazilian Federal Court of Accounts, through a longitudinal comparison with the governance survey cycles of 2018, 2021, and 2024. The hypothesis assumed that institutional progress, as captured by national indexes, is not internalized uniformly across units, being influenced by factors such as staff training, organizational structure, and adherence to management processes. A quantitative methodology was adopted, based on a survey conducted with procurement and contract managers, using a structured questionnaire and a comparative analysis of the responses in relation to institutional and national parameters. The results revealed disparities in maturity levels, especially in aspects related to human resource management, integrity, and sustainability, indicating that a significant portion of the campuses remain at initial stages of governance. It was found that the institutionalization of good practices depends both on regulatory alignment and on local managerial engagement, and it is recommended to intensify training strategies, strengthen internal controls, and increase integration between planning and procurement execution to improve governance and efficiency in the use of public resources.

**Keywords:** Public governance; Public procurement; IGovContratações; Federal Court of Accounts of Brazil; IFSP.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Propostas e Modelos de Governança Pública .....	25
Figura 2 - Sintetização das fontes do conceito de governança pública assimilado pela TCU .	30
Figura 3 - Sistema de governança em organizações públicas ou entes jurisdicionados ao TCU .....	31
Figura 4 - Modelo de Governança do IFSP .....	32
Figura 5 - Princípios norteadores e abordagens para aprimoramento da governança .....	36
Figura 6 - Mecanismos e Práticas de Governança.....	38
Figura 7 - Perspectivas de Governança adotadas pelo TCU .....	40
Figura 8 - Nível de maturidade das organizações respondentes com base nos indicadores do IGovContratações entre os anos de 2018 e 2024.....	46
Figura 9 - 10 Passos para a Boa Governança .....	50
Figura 10 - Contextualização do Metaprocesso de Licitações .....	52
Figura 11 - Comparativo entre média, mínimo, máximo e nota institucional dos indicadores iGovContratações e iGestContrat (2024) .....	70
Figura 12 - Evolução histórica dos indicadores iGovContratações e iGestContrat (Institucional 2018–2024) e comparativo com média dos campi (2025) .....	72
Figura 13 - Desempenho dos campi no indicador GovernancaContrat.....	73
Figura 14 - Distribuição dos Campi por Grau de Maturidade – Indicador Geral.....	74
Figura 15 - Desempenho dos campi no indicador ProcessoContrat.....	75
Figura 16 – Distribuição dos Campi por Grau de Maturidade – Indicador Processos .....	75
Figura 17 - Desempenho dos campi no indicador IntegrContrat.....	77
Figura 18 - Distribuição dos Campi por Grau de Maturidade – Indicador Integridade .....	78
Figura 19 - Desempenho dos campi no indicador PessoasContrat.....	79
Figura 20 - Distribuição dos Campi por Grau de Maturidade – Indicador Pessoas .....	80
Figura 21 - Desempenho dos campi no indicador ContratSustent .....	82
Figura 22 - Distribuição dos Campi por Grau de Maturidade – Indicador Sustentabilidade ...	82
Figura 23 - Correlação entre a quantidade de servidores no setor de compras e a maturidade média em governança (2025) .....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Rol Exemplificativo de Diretrizes Normativas de Estado para Adoção das Práticas de Governança .....	27
Quadro 2 - Distinções Fundamentais entre Princípios, Diretrizes e Práticas .....	35
Quadro 3 - Correlação entre indicadores e agregadores do IGovContratações.....	44
Quadro 4 - Agregadores que compõe o Índice de Governança das Contratações.....	47
Quadro 5 - Agregadores que compõe o Índice de Gestão das Contratações.....	48
Quadro 6 - Vinculação dos Objetivos Específicos às Estratégias de Coleta e Fontes de Dados .....	57
Quadro 7 - Número de Campi por Instituto Federal.....	59
Quadro 8 - Consolidação de Correspondência – Indicadores x questões x práticas .....	65
Quadro 9 - Média por Questão (GovernancaContrat) .....	73
Quadro 10 - Média por Questão (Processos).....	76
Quadro 11 - Média por Questão (Pessoas) .....	80
Quadro 12 - Média por questão (Sustentabilidade).....	83
Quadro 13 - 10 Passos para a Boa Governança no contexto das contratações do IFSP.....	112

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Formas de Contratação e Valores Contratados pelo IFSP em 2024.....	55
Tabela 2 - Notas Finais Levantamento por Campi 2025 .....	63
Tabela 3 - Estatísticas por indicador.....	64

## LISTA DE SIGLAS

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFSP	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
iGG	Índice de governança e gestão
iGovContr	Índice de gestão de contratações
IGovContrat	Índice de Governança e Gestão das Contratações
iGovPub	Índice de governança pública
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
PNP	Plataforma Nilo Peçanha
RBGO	Referência Básico de Governança Organizacional
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Justificativa e questão de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos da pesquisa .....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Fundamentos históricos e teóricos da governança corporativa.....	18
2.2 Governança do estado e gestão .....	22
2.2.2 <i>Governança pública organizacional</i> .....	28
2.3 Princípios, diretrizes e práticas de governança .....	33
2.4 Governança das contratações públicas: atuação do TCU, boas práticas e legislação.....	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	57
3.1 Abordagem, método de pesquisa e coleta de dados.....	57
3.3 Local e participantes da pesquisa.....	59
3.5 Técnica de análise de dados .....	61
4 RESULTADOS .....	62
4.1 Apresentação dos resultados .....	62
4.2 Discussão dos resultados .....	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	85
5.1 Contribuições da pesquisa .....	86
5.2 Limitações e sugestões para futuras pesquisas .....	87
REFERÊNCIAS .....	89
APÊNDICE A .....	94
APÊNDICE B.....	110

## 1 INTRODUÇÃO

A governança nas organizações públicas e privadas apresenta diversas semelhanças. Embora cada setor tenha seus objetivos específicos, é possível identificar aspectos em comum, como a separação entre propriedade e gestão, que está na raiz dos problemas de agência, a definição clara de responsabilidades e poderes, o monitoramento e o estímulo na execução de políticas e metas estabelecidas, entre outros. De maneira geral, os princípios fundamentais que orientam tanto o setor privado quanto o público são os mesmos: transparência, equidade, conformidade com a legislação, prestação de contas e ética nas ações (Matias-Pereira, 2010)

No âmbito deste estudo, é traçado um paralelo entre a governança pública e a governança privada, destacando como os princípios fundamentais de ambas, como transparência, equidade e *accountability*, são compartilhados e adaptados de maneira distinta às especificidades do setor público, especialmente no contexto das contratações públicas. Nesse sentido, o trabalho explora como práticas de governança fomentadas pelo TCU e o Índice de Governança e Gestão de Contratações (IGovContratações), são aplicados no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), considerando os desafios e particularidades de uma instituição pública de ensino.

Por conseguinte, a pesquisa fundamenta-se na análise das bases legislativas do planejamento e gestão das contratações e de sua relação com os parâmetros de governança pública adotados pelo TCU, a partir do Referencial Básico de Governança Pública (RBG).

De acordo com Aguiar (2018), a Administração Pública passou por uma reforma administrativa denominada Nova Gestão Pública (NGP) ou administração pública gerencial, a qual considerava que o Estado deveria estar voltado à comunidade, orientado por resultados, com base nos fundamentos e princípios da governança. De forma que os princípios da Governança Corporativa, como efetividade, transparência, controle, participação, equidade, conformidade legal e ética passaram a fazer parte não só da nova gestão pública, como passaram a ser uma imposição legislativa.

Pereira Filho (2020) roboriza que o Referencial Básico de Governança Pública (RBG) do Tribunal de Contas da União (TCU) se tornou uma espécie de embrião governamental indutor do conceito para todos os serviços públicos brasileiros. O que torna essencial que se estude, no que tange às temáticas da governança e da gestão pública no Brasil, os trabalhos desenvolvidos pelo TCU.

O RBG passou a ser um norteador para o levantamento sobre governança organizacional e gestão pública. Estando a gestão integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução e controle. Enquanto a governança está interessada no atendimento às necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas (ou *stakeholders*), ela provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, preocupada assim com a qualidade do processo decisório e sua efetividade. A gestão assume como premissa a existência de um direcionamento previamente estabelecido, cabendo aos agentes públicos a responsabilidade de garantir sua execução de maneira eficiente, transparente e responsável (Vieira; Barreto, 2019).

O TCU realiza a avaliação da governança das organizações públicas por intermédio da análise de alguns índices, dentre eles: iGG – Índice de governança e gestão; iGovPub – Índice de governança pública; IGovContratações – Índice de Governança e Gestão de Contratações. Na composição do Índice de Governança e Gestão das Contratações (IGovContratações), o TCU “avalia a existência de atividades coordenadas para implementar diretrizes de governança nessa área, de modo a direcionar o macroprocesso de contratação (agrupamento dos processos de trabalho relacionados ao planejamento, seleção de fornecedores e gestão de contratos) em prol do atingimento dos objetivos organizacionais” (Brasil, 2018, p. 5). Esse índice é concebido pela combinação dos resultados obtidos em “Governança das Contratações” (GovContrat) com o “Índice de Gestão das Contratações” (IGestContrat).

A governança eficaz nas contratações públicas desempenha um papel essencial na prevenção de falhas no planejamento, na mitigação de riscos de projetos malsucedidos e na garantia de que as contratações alcancem seus objetivos, evitando prejuízos, perdas de qualidade e ineficiências. A ausência ou deficiência na governança das contratações pode gerar impactos significativos, como o não cumprimento das metas institucionais, desperdício de investimentos em contratações inadequadas, dificuldades na utilização dos bens ou serviços contratados devido à falta de infraestrutura ou pessoal qualificado, além de custos adicionais decorrentes de controles ineficazes. Diante desse cenário, torna-se relevante o estudo e a implementação de práticas de governança no contexto das contratações públicas, conforme será analisado no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo.

## 1.1 Justificativa e questão de pesquisa

A governança corporativa surgiu principalmente para resolver os problemas das instabilidades nas instituições, os denominados “conflitos de agência” (Jensen e Meckling, 1976), sendo amparada por quatro principais valores: *fairness* ou senso de justiça, *disclosure* ou transparência das informações, *accountability* ou prestação responsável de contas e *compliance* ou conformidade com as instituições legais.

Com a adoção dos valores e práticas da governança corporativa, busca-se a melhoria da gestão como um todo, de maneira a atingir finalidades como a perpetuidade, a economicidade, a qualidade e o alinhamento dos interesses entre as partes interessadas.

O setor público pode inserir-se neste ambiente de boas práticas de governança visando a maximização de resultados, visto que a sociedade demanda por uma administração mais transparente, comprometida, ética e eficiente.

Neste sentido, a inteligência da Governança Corporativa e da Governança Pública, como ferramentas de aprimoramento da eficiência das instituições públicas configura-se como um instrumento essencial de gestão, impactando diretamente a estrutura e o desempenho das contratações públicas. O Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Índice de Governança e Gestão em Contratações (IGovContratações), tem fomentado a adoção de boas práticas em instituições públicas, incentivando maior controle, eficiência e transparência nos processos de compras governamentais.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa propõe-se a analisar como os diferentes campi do IFSP se posicionam em relação à governança das contratações, considerando os parâmetros estabelecidos pelo IGovContratações do TCU. A partir dos levantamentos realizados entre 2018 e 2024, busca-se compreender de que maneira essas unidades implementam e internalizam as diretrizes de governança e quais fatores influenciam o seu desempenho no contexto institucional mais amplo.

Este estudo adota uma análise objetiva e documental dos processos institucionais, considerando indicadores e referenciais normativos para avaliar o nível de governança das contratações nos diferentes campi do IFSP. Ao comparar os dados institucionais com os parâmetros do IGovContratações, pretende-se identificar variações no grau de maturidade das práticas de governança, identificando padrões, lacunas e aspectos que influenciam o

desempenho institucional no contexto das contratações. Além disso, a pesquisa busca contrastar os resultados individuais dos campi com o desempenho geral da instituição, oferecendo uma visão ampla da governança das contratações no IFSP.

A relevância desta pesquisa reside na sistematização e análise comparativa dos processos de governança das contratações, permitindo um diagnóstico preciso sobre o nível de maturidade e eficiência das práticas adotadas. Ao apresentar evidências baseadas em dados institucionais, espera-se contribuir para a melhoria do planejamento e gestão das contratações, promovendo maior alinhamento com as diretrizes do TCU e com os princípios da governança pública.

Diante desse contexto, a questão de pesquisa que orienta este estudo é: "Como os diferentes campi do IFSP se posicionam em relação à governança das contratações, considerando os parâmetros do IGovContratações, e como esses resultados se comparam ao desempenho geral da instituição apresentado nos levantamentos de 2018 a 2024?"

Assim, o presente estudo justifica-se como uma pesquisa original e de relevância científica e social, pois fornecerá uma análise detalhada e impessoal dos processos de governança das contratações no IFSP. A partir dessa abordagem, espera-se contribuir para a estruturação de um modelo de governança mais eficaz e alinhado às exigências normativas e institucionais, favorecendo a transparência, a eficiência e a *accountability* na gestão das contratações públicas.

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

O objetivo geral deste estudo é analisar como os diferentes campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) se posicionam em relação à governança das contratações, considerando os parâmetros estabelecidos pelo IGovContratações do Tribunal de Contas da União, e comparar esses resultados ao desempenho geral da instituição nos levantamentos realizados entre 2018 e 2024.

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral pretendido, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Contextualizar a governança, governança pública e seus referenciais teóricos, destacando as diretrizes e índices do Tribunal de Contas da União e a legislação aplicável ao planejamento e gestão das contratações.

- b) Examinar o modelo de governança adotado pelo TCU e as variáveis utilizadas em suas avaliações, com base na literatura e nos referenciais de governança pública.
- c) Analisar os resultados do IGovContratações nos levantamentos de 2018 a 2024, avaliando a pontuação alcançada pelo IFSP e identificando padrões, lacunas e variações entre os diferentes *campi*.
- d) Comparar os resultados individuais dos campi com o desempenho geral da instituição, verificando se há disparidades na maturidade das práticas de governança das contratações e identificando fatores que influenciam esses desempenhos.
- e) Propor recomendações para aprimoramento da governança das contratações no IFSP, com base nas boas práticas identificadas e nas diretrizes do TCU.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Fundamentos históricos e teóricos da governança corporativa

A governança corporativa, enquanto campo de estudo e prática, emerge da interação entre fatores históricos, econômicos e sociais que moldaram as relações entre propriedade e gestão, destacando-se a separação entre esses dois pólos como um aspecto central. Esse fenômeno remonta à Revolução Industrial, quando o capital se tornou o principal fator de produção, promovendo a substituição da aristocracia rural por uma nova elite de proprietários de manufaturas e empreendedores. Nesse contexto, a sociedade anônima consolidou-se como modelo organizacional, permitindo o crescimento corporativo por meio da subscrição pública de ações.

Com o avanço das economias e a dispersão da propriedade acionária, especialmente nos Estados Unidos do pós-Segunda Guerra Mundial, surgiram estruturas que separam os proprietários dos gestores, delegando a administração a executivos profissionais. Esse modelo trouxe benefícios, mas também gerou tensões, dado que os objetivos dos gestores nem sempre estavam alinhados aos dos acionistas. Nesse contexto, Jensen e Meckling (1976) introduzem a Teoria da Agência, explicando a relação contratual entre principal e agente:

"(...) Definimos uma relação de agência como um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (os principais) contratam outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço em seu nome, o que envolve a delegação de alguma autoridade de tomada de decisão ao agente. Se ambas as partes da relação buscam maximizar sua utilidade, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre agirá nos melhores interesses do principal. O principal pode limitar as divergências em relação ao seu interesse estabelecendo incentivos apropriados para o agente e assumindo custos de monitoramento projetados para limitar as atividades aberrantes do agente. (...) Além disso, haverá alguma divergência entre as decisões do agente e aquelas que maximizariam o bem-estar do principal. (...) Como a relação entre os acionistas e os gestores de uma corporação se enquadra na definição de uma relação de agência pura, não deve surpreender descobrir que as questões associadas à 'separação de propriedade e controle' na moderna corporação de propriedade difusa estão intimamente associadas ao problema geral da agência (Jensen; Meckling, 1976, p. 5, tradução nossa)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Texto original: [...] *We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principals) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent. If both parties to the relationship are utility maximizers, there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal. The principal can limit divergences from his interest by establishing appropriate incentives for the agent and by incurring monitoring costs designed to limit the aberrant activities of the agent. (...) and in addition there will be some divergence between the agent's decisions and those decisions which would maximize the welfare of the principal. (...) Since the relationship between the stockholders and the managers of a corporation fits the definition of a pure agency relationship, it should come as no surprise to discover that the issues associated with the "separation of ownership and control" in the modern diffuse ownership corporation are intimately associated with the general problem of agency.*

Os autores ainda descrevem o conflito de agência como um problema que surge quando a propriedade e o controle de capital pertencem a figuras distintas. Os autores acreditam que os gestores profissionais tendem a maximizar seus próprios interesses em detrimento dos da organização, o que abre espaço à formação de conflitos, denominados "conflitos de agência".

No setor público, a separação entre propriedade e gestão assume características únicas, uma vez que os "proprietários" são representados pela sociedade, enquanto os gestores públicos exercem funções delegadas com o objetivo de promover o interesse coletivo. Nesse contexto, a Teoria da Agência é traduzida na relação entre a sociedade (principal) e os gestores públicos (agentes), com foco na prestação de contas e eficiência no uso de recursos públicos (Brasil, 2020; Matias-Pereira, 2010; Teixeira; Gomes, 2019).

Nas instituições de ensino, como o IFSP, a gestão eficiente de contratações, o alinhamento de interesses diversos e a redução de assimetrias informacionais entre gestores e sociedade apresentam-se como desafios significativos. Nesse cenário, a adoção de mecanismos estruturados de governança, especialmente aqueles voltados para *accountability*, torna-se essencial para garantir a transparência e a legitimidade das decisões, promovendo a eficiência e a responsabilidade na administração pública (Brasil, 2020; Matias-Pereira, 2010; Teixeira; Gomes, 2019).

Na governança pública, os *stakeholders* (ou partes interessadas) abrangem cidadãos, órgãos de controle e servidores públicos, todos com interesses diversos que precisam ser alinhados por práticas efetivas de governança. A dispersão da propriedade no setor público reflete-se na ampla distribuição de interesses sociais e na necessidade de mecanismos adequados de *accountability*. A teoria das partes interessadas (*stakeholders*) no setor público, amplamente discutida por Freeman (1984), fundamenta essa visão, destacando a necessidade de alinhar interesses diversos e criar mecanismos que promovam legitimidade e transparência.

O Referencial Básico de Governança Organizacional corrobora essa abordagem ao explicar como a dispersão da propriedade no setor público está associada à multiplicidade de interesses sociais e à necessidade de práticas eficazes de governança. Essa estrutura visa não apenas organizar os diferentes interesses, mas também criar condições para que as partes interessadas possam supervisionar e monitorar a gestão pública, assegurando maior transparência e responsividade (Brasil, 2020).

Matias-Pereira (2010) também aborda o papel da *accountability* na governança pública, destacando que a ampla distribuição de interesses e a complexidade das relações institucionais demandam mecanismos mais estruturados para garantir a eficiência e a efetividade das ações governamentais. Custódio e Costa (2016) exploram como práticas de governança podem organizar essa dispersão de interesses sociais, ressaltando a importância de instrumentos que alinhem objetivos diversos e mitiguem conflitos entre *stakeholders* (também denominados “partes interessadas”).

Nesse sentido, Sarturi *et al.* (2017) discutem os desafios de priorizar interesses em organizações públicas e destacam que, a incorporação de *accountability* e alinhamento de interesses, depende da implementação de práticas que equilibrem as demandas de diferentes grupos, assegurando que a gestão pública atenda às necessidades sociais sem favorecer interesses específicos.

Portanto, enquanto no setor privado os conflitos de agência emergem principalmente da separação entre acionistas e gestores, no setor público, esses conflitos se manifestam de forma mais abrangente, envolvendo uma multiplicidade de *stakeholders* e a necessidade de mecanismos consistentes de governança para assegurar transparência, *accountability* e efetividade na gestão dos recursos públicos.

Segundo Rossetti e Andrade (2016) os conflitos de agência dificilmente serão evitados, e dois axiomas podem sintetizar as razões de tal fato. O primeiro, o axioma de Klein, segundo o qual não existe contrato completo, e o segundo, o axioma de Jensen-Meckling, que elucida a inexistência do agente perfeito.

O ambiente das organizações é caracterizado por ocorrências imprevisíveis e há uma multiplicidade de reações a cada ocorrência, pois são exigidas respostas flexíveis e rápidas ante as mudanças às quais as organizações são expostas. Por essas razões, Klein (1983) elaborou seu axioma, com a afirmação da inexistência de contrato completo, visto a dificuldade de definição de um leque tão imprevisível de condições contratuais *ex ante*. A consequência desse movimento, como bem apontou Rossetti e Andrade (2016) é o livre arbítrio dos gestores, para a tomada de decisões em resposta a eventos não pronunciados - tal condição é definida como *managerial discretion* ou juízo gerencial.

Somado a esses fatores, há ainda, as condições que determinam os comportamentos dos agentes, que frequentemente priorizam seus próprios interesses em detrimento dos interesses de terceiros, ainda que sejam relações subordinadas à presença de condições hierárquicas para

tomada de decisões. De tal forma que as relações de agência são dominadas por propósitos imperfeitamente simétricos e dificilmente existirá uma cooperação desinteressada.

Em organizações públicas amplia-se a complexidade das relações de agência, principalmente devido à multiplicidade de atores e à heterogeneidade de interesses. Segundo Fontes Filho (2003), na esfera pública, a assimetria de informações é um dos fatores mais desafiadores, dificultando tanto a avaliação de resultados quanto a mensuração dos esforços necessários para atingi-los. Essa dificuldade impõe limitações aos sistemas de controle externo e interno, particularmente devido à ausência de objetivos claros estabelecidos pelos "proprietários" das organizações públicas, representados pela sociedade e pelo governo.

Adicionalmente, Hansmann (2000, *apud* Magalhães, 2011) destaca que os custos associados à propriedade – incluindo custos de agência, de decisão coletiva e de suporte ao risco – são agravados em organizações públicas, onde a dispersão da propriedade se reflete na ausência de mecanismos robustos para alinhar interesses e reduzir conflitos. Esses custos são exacerbados por fenômenos como o risco moral, em que o comportamento do agente muda após a contratação, e a seleção adversa, que resulta na escolha de agentes inadequados para as funções atribuídas.

No âmbito público, também se observa a importância da *accountability* como um mecanismo para reduzir os conflitos de agência. Segundo O'Donnell (1991, *apud* Magalhães, 2011) a *accountability* pode se dar em dois níveis: o vertical, que envolve a prestação de contas diretamente à sociedade, e o horizontal, exercido por órgãos de controle e fiscalização, como os Tribunais de Contas. Ambos os níveis buscam assegurar a transparência e a legitimidade das decisões administrativas, promovendo a confiança dos cidadãos nos gestores públicos.

Além disso, no debate mais recente, o conceito de governança pública tem evoluído, superando seus aspectos meramente operacionais e incorporando novos elementos. Nesse contexto, somam-se aos mecanismos tradicionais de articulação de interesses — como partidos políticos e grupos de pressão, redes sociais informais e associações diversas, que incluem fornecedores, famílias, e gerentes, ampliando as formas de interação e cooperação no ambiente governamental (Matias-Pereira, 2010).

Portanto, a governança corporativa tornou-se uma resposta à necessidade de estruturas mais transparentes e eficientes, utilizando-se de mecanismos que visam fortalecer a transparência, a equidade e a responsabilidade, pilares essenciais para a sustentabilidade e legitimidade das organizações.

Dessa forma, a evolução da governança corporativa reflete a busca contínua por soluções que equilibrem eficiência operacional e legitimidade, tanto no setor privado quanto no público. Esse esforço é essencial para garantir a confiança dos *stakeholders* e a sustentabilidade das organizações em um ambiente de crescente complexidade e demanda por resultados.

## 2.2 Governança do estado e gestão

Embora se saiba que as práticas de governança são distintas no setor privado e no setor público, não poderíamos considerá-las como retidas em universos paralelos. Em resposta a um fortalecimento cada vez mais representativo da cidadania, ao aprimoramento legislativo e aos mecanismos de controle à disposição da sociedade, as práticas de governança corporativa têm se colocado cada vez mais próximas da realidade do Estado, tendo como objetivo principal a busca por transparência e eficiência. Essa aproximação também reflete a necessidade de superar as dificuldades vivenciadas pela administração pública, frequentemente caracterizada por ações morosas e inflexíveis, que impactam negativamente a qualidade dos serviços oferecidos à população. Esses propósitos se convergem através de três linhas: a busca por capitais de investimento, a saúde econômica da nação e a sustentabilidade, reforçando a relevância da consolidação e institucionalização da governança pública como um desafio central para os governos (Ferreira, 2016; Slomski *et al.*, 2008).

Na visão de Rossetti e Andrade (2016) a governança corporativa é um dos mais recentes e importantes pilares da arquitetura econômica global, os autores ainda apontam visão da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) de que a governança corporativa é um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável, incluindo suas três dimensões - a ambiental, a social e a econômica.

Na década de 90, foi formado no Reino Unido, visando abordar aspectos financeiros da governança corporativa no setor privado, o *Cadbury Committee*, resultando no *Cadbury Report*, que definiu os princípios fundamentais da governança corporativa: transparência, integridade e responsabilidade. Embora focado no setor privado, o relatório influenciou a criação da primeira estrutura de governança para o setor público pelo Instituto Britânico de Finanças e Contabilidade Pública (CIFPA) em 1995. Posteriormente, o Comitê de Padrões de Conduta na Vida Pública reforçou padrões éticos em cargos públicos, sendo um fator de desenvolvimento adicional na estabilidade de uma estrutura de governança corporativa para o setor público. Em 2001, o Estudo 13 do IFAC consolidou diretrizes para a governança no setor público, apresentando princípios gerais e recomendações voltadas à governança de organizações deste

setor, com o propósito de oferecer diretrizes que auxiliem os gestores a criarem ou atualizarem práticas de governança, buscando fortalecer a capacidade para atuações mais eficientes, eficazes e transparentes (Slomski *et al.*, 2008).

Assim a grande dimensão de impactos positivos dos princípios e práticas da boa governança têm se estabelecido como uma consonância nos campos da economia, finanças e administração. De forma que, organizações do Estado e do terceiro setor têm buscado absorver e transpor as práticas e princípios da governança corporativa para suas realidades.

O desenvolvimento da governança na gestão pública, recebeu significativa contribuição com a publicação do Estudo 13, intitulado "*Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*", desenvolvido pelo IFAC, em 2001. O referido estudo definiu alguns princípios comuns e recomendações relacionadas à governança no setor público, visando capacitar agentes públicos a operar de forma mais eficiente, responsável, efetiva e transparente.

Os princípios comuns, propostos pela IFAC são a transparência, que visa a construção de confiança do público, através de uma comunicação clara e aberta; a responsabilidade, ou *accountability*, que se caracteriza pela responsabilização por ações e resultados; a integridade, através do cumprimento de normas éticas; a eficácia e a eficiência, através da utilização de recursos com o objetivo de maximizar o valor para o público; e participação, visando envolver as partes interessadas, incluindo cidadãos e outros grupos afetados, no processo de tomada de decisão, garantindo que as políticas e programas públicos reflitam as necessidades e expectativas da sociedade (International Federation of Accountants, 2001).

Entre as recomendações específicas a IFAC sugere a existência de estruturas de governança claras, controle e auditorias internas, gestão de riscos, prestação de contas adequadas – através de relatórios e comunicações, desenvolvimento de competências e implementação e promoção de códigos de conduta e políticas de ética que orientem o comportamento dos servidores públicos (International Federation of Accountants, 2001).

Para Slomski *et al.* (2008), a governança pública não trata apenas de um aumento de efetividade e eficiência, mas também de salvaguarda à legalidade e à legitimidade. Para o autor não há um sistema de governança, assim como não há um modelo de administração pública, o que existem são aspectos fundamentais que suportam a estrutura de governança, sendo essa mais bem compreendida nos termos dos elementos principais para uma boa governança.

Por conseguinte, se faz necessário, reconhecer a diversidade e complexidade do setor público, onde as entidades não operam em um padrão legislativo, e as organizações possuem diferentes formatos e padrões, de forma que diferentes modelos de governança devem ser aplicados em cada país ou setor, respeitando as características e peculiaridades de cada um deles (International Federation of Accountants, 2001).

Assim, o enorme desafio da implementação da governança no setor público consiste em articular um conjunto de princípios e elementos comuns e relevantes para cada contexto e que possam compor uma estrutura de governança (Slomski, 2008). Entretanto, Marques (2005, apud Slomski, 2008) apresenta os elementos essenciais para uma governança sólida, que consistem em: estrutura administrativa, ambiente administrativo, administração de riscos, conformidade e complacência, monitorar e relatar a avaliação de desempenho, responsabilidade em prestar contas, e conformidade *versus* desempenho.

No setor público brasileiro a reforma do Estado, que emergiu como um tema central nas décadas de 1990 em escala global, representou uma resposta ao processo contínuo de globalização. Este fenômeno reduziu a autonomia dos estados na formulação e implementação de políticas, além de destacar a crise institucional (Bresser-Pereira, 2022).

No Brasil, a administração pública burocrática surgiu a partir do século XIX, e foi implementada em substituição à administração patrimonialista, consumando uma separação entre o político e o administrador público. Ela se fez importante em um momento em que a democracia dava seus primeiros passos, trazendo controles rigorosos e procedimentais (Bresser-Pereira, 2022).

A administração pública gerencial chega após esse momento, quando, em nível cultural e político, o patrimonialismo já estava condenado, o modelo de administração pública burocrático-weberiano ao longo do século XX vinha se esgotando, e havia ainda a crise fiscal mundial dos anos 1980. Tais fatores favorecem o desenvolvimento do modelo de administração pública gerencial, como proposta de tornar o Estado mais eficiente e mais capaz de atender às crescentes demandas por mais e melhores serviços, a Nova Administração Pública chega, assim, em um momento em que se é possível desenvolver estratégias administrativas baseadas na delegação e na cobrança de resultados (Matias-Pereira, 2018).

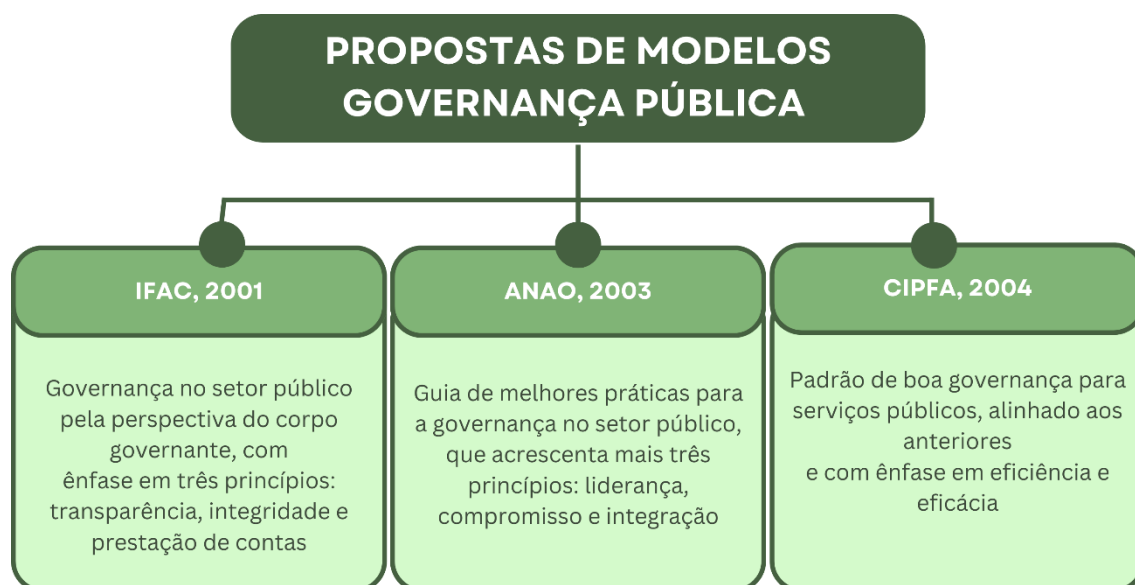
Tal modelo administrativo tem suas bases em uma concepção de Estado e de sociedade democrática e plural, cujo foco não é alcançar a racionalidade perfeita, e sim definir instituições e práticas administrativas suficientemente abertas e transparentes que possibilitem a garantia

de que o interesse coletivo na produção de bens públicos ou “*quasi-publicos*”, nas palavras de Bresser-Pereira (2022), pelo Estado, seja razoavelmente atendida.

Para Behn (1998) é essencial para a Nova Gestão Pública a capacidade de gestão e o desempenho das instituições públicas, baseados em metas e demandas, o que a aproxima da gestão por resultados. Quando os governos avaliam seu desempenho e prestam contas à sociedade é que se qualifica a gestão pública, de forma que a implementação de indicadores de desempenho se faz essencial para arregimentar o modelo gerencial (Caiden, 1998 *apud* Grin, 2015).

Esse contexto propiciou ambiente para ampla discussão sobre governança pública, baseada nos seguintes modelos:

**Figura 1 - Propostas e Modelos de Governança Pública**



Fonte: elaborado pela autora com base no Referencial Básico de Governança Organizacional (Brasil, 2020).

O Estudo 13, apresenta um compilado sobre os mecanismos de governança no setor público, concluindo que a melhoria da governança pública depende de: garantir o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; controlar a corrupção; implementar efetivamente um código de conduta e de valores éticos; observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões; garantir a transparência e a efetividade das comunicações; balancear interesses e envolver efetivamente os *stakeholders* (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada, órgãos de controle e servidores públicos) (International Federation of Accountants, 2001).

O estudo listou ainda potenciais benefícios de uma boa governança pública, tais como: garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos; assegurar que a organização seja e pareça responsável perante os cidadãos; ter clareza sobre quais produtos e serviços são efetivamente prestados aos cidadãos e usuários, mantendo o foco nesse propósito; ser transparente, mantendo a sociedade informada sobre as decisões tomadas e os riscos envolvidos; possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão; dialogar com a sociedade e prestar contas a ela; garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos; promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores; definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e autoridade; institucionalizar estruturas adequadas de governança; selecionar a liderança com base em aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais); avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles; garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos; utilizar controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis; controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis) (Brasil, 2020).

No Brasil, a estruturação e consolidação de um modelo de governança corporativa para o setor público foram impulsionadas pela atuação do Tribunal de Contas da União (TCU), por meio da publicação do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, que posteriormente deu origem ao Referencial Básico de Governança Organizacional, cuja última atualização aconteceu no ano de 2020. No âmbito jurídico brasileiro, diversos atos sancionados alinham-se com essa visão de aprimoramento da governança pública, conforme demonstrado no Rol Exemplificativo de Diretrizes Normativas de Estado para Adoção das Práticas de Governança:

**Quadro 1 - Rol Exemplificativo de Diretrizes Normativas de Estado para Adoção das Práticas de Governança**

FUNDAMENTAÇÃO	NÚMERO/ANO	ASSUNTO/FONTE
Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal	Decreto 1.171/1994	Estabelece padrões éticos e morais para o comportamento da liderança no serviço público (BRASIL, 1994)
Lei das Contas Públicas	Lei 9.755/1998	Obriga à publicação das contas públicas nos níveis federal, estadual e municipal (BRASIL, 1988)
Lei de Responsabilidade Fiscal	Lei Complementar 101/2000	Estabelece parâmetros de responsabilidade e transparência financeira e orçamentária (BRASIL, 2000)
Decreto do Sistema de Correição do Poder Executivo	Decreto 5.480/2005	dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal - SisCor. (BRASIL, 2005b)
Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública)	Decreto 5.378/2005 (extinto)	Estabeleceu o modelo de excelência na gestão pública (BRASIL, 2005)
Decreto de Gestão da Ética	Decreto 6.029/2007	Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências (BRASIL, 2007)
Decreto de Vedação ao Nepotismo	Decreto 7.203/2010	Estabelece a proibição do nepotismo, garantindo a igualdade de acesso aos cargos e a valorização do mérito como critérios fundamentais para a gestão de pessoal (BRASIL, 2010b)
Lei de Acesso à Informação	Lei 12.527/2011	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 de Conflito de Interesses	Lei 12.813/ 2013	Trata do tema no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal (BRASIL, 2013)
Lei das Estatais	Lei 13.303/2016	Estabelece requisitos de governança para empresas públicas e de economia mista (BRASIL, 2016)
Instrução Normativa Conjunta MP/CGU 1/2016	IN MP/CGU 1/2016	Trata de controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal (BRASIL, 2016c)
Lei de Defesa do Usuário de Serviços Públicos	Lei 13.460/2017	Substitui o GesPública e trata sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos (BRASIL, 2017b)
Decreto da Política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e Governança Pública	Decreto 9.203/2017	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2017)
Resoluções CNJ 308 e 309	Res. CNJ 308/2020 e Res. CNJ 309/2020	Trouxe diretrizes técnicas para as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário e organizaram tais atividades sob a forma de sistema (BRASIL, 2020e; 2020f)
Projeto de Lei 9.163/2017	PL 9.163/2017	Visa estabelecer diretrizes nacionais para a adoção de práticas de governança para entes públicos.

Fonte: elaborado pela autora com base no Referencial Básico de Governança Organizacional (Brasil, 2020).

O número de normativos concebidos pode indicar o intuito de se fomentar a construção de boa governança corporativa e boa governança pública no Brasil.

### **2.2.2 Governança pública organizacional**

A Governança Pública, assim como a Governança Corporativa, é expressa através de uma pluralidade de conceitos e abordagens, o que demonstra a diversidade e complexidade de perspectivas teóricas e objetivos que envolvem o tema, tornando-o capaz de se adequar e aplicar em diferentes estruturas organizacionais (Pierini, 2020).

Reconhecendo a pluralidade do conceito de Governança Pública e sua permanente evolução, considerou-se, para o objeto deste estudo, como adequado e suficiente, o uso do conceito de Governança Pública Organizacional assimilado pelo TCU.

A luz do conceito de governança pública organizacional assimilado pelo Tribunal de Contas da União, está consiste em “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” (Brasil, 2020). Convém salientar que o conceito aqui empregado se concentra na governança das organizações públicas, diferenciando-se da governança de políticas públicas e da governança do Centro de Governo, embora sejam relacionadas e interdependentes.

O conceito empregado pelo Tribunal indica que a governança consiste em direcionar os esforços de gestão das organizações para alcançar resultados de interesse da sociedade, não se confundindo com a própria gestão. Indica ainda que governar implica a realização de três atividades: avaliar as demandas das partes interessadas e estabelecer os problemas e serviços prioritários; direcionar a capacidade de realização da organização para resolver efetivamente os problemas e serviços priorizados; e monitorar a gestão da organização para garantir que as direções estabelecidas sejam cumpridas e que ajustes de percurso sejam realizados a tempo de evitar que os riscos impeçam ou prejudiquem a consecução dos objetivos; e que as diversas práticas que implementam essas três atividades de governança podem ser agrupadas em três mecanismos gerais: liderança, estratégia e controle (Brasil, 2020).

Tal concepção se deu através da compilação de conceitos baseados em artigos científicos, padrões, modelos e códigos, entre os quais destacam-se:

**Figura 2 - Sintetização das fontes do conceito de governança pública assimilado pela TCU**

TÍTULO	AUTOR/ANO
Código das melhores práticas de governança corporativa	IBGC, 2009
Enterprise risk management - integrated framework	COSO, 2004
Good governance in the public sector	IFAC, 2014
Good governance standard for public services	CIPFA, 2004
Governança corporativa de tecnologia da informação	ABNT, 2009b
Government governance: corporate governance in the public sector	NETHERLANDS, 2000
Guide for board members of public bodies in Scotland	SCOTTISH, 2006
Guidelines for internal control standards for the public sector	INTOSAI, 2004
Internal control - integrated framework	COSO, 2013
Internal control management and evaluation tool	GAO, 2001
International professional practices framework	IIA, 2009
International public sector study 13	IFAC, 2001
Norma de gestão de riscos - princípios e diretrizes	ABNT, 2009b
Programa nacional de gestão pública e desburocratização	BRASIL, 2010
Public sector governance in Australia	EDWARDS et al., 2012

Fonte: elaborado pela autora com base no Referencial Básico de Governança Organizacional (Brasil, 2020).

No âmbito conceitual adotado pelo TCU, no contexto do Estado brasileiro, a Constituição garante que o povo, ou a sociedade brasileira, é o detentor original de todos os direitos e poderes, conforme positivado no artigo 1º da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988). Assim, a sociedade assume o papel de "principal", compartilhando percepções de finalidade e valor e detendo o poder social, o qual pode ser exercido de forma conjunta e ordenada através de estruturas criadas para representá-la (Dallari, 2005 apud Brasil, 2020). Por

consequência, todas as pessoas que, em suas funções institucionais, implementam a estrutura do Estado brasileiro são consideradas "agentes", ou agentes públicos, que estão necessariamente a serviço do povo.

Para assegurar que uma corporação atenda aos interesses dos principais envolvidos, o IBGC recomenda um conjunto de práticas de governança corporativa, como transparência, políticas de relacionamento com partes interessadas, avaliação da alta administração, independência da auditoria interna, gerenciamento de riscos, e promoção de padrões de conduta e valores éticos (IBGC, 2015). Similarmente, organizações públicas e entes jurisdicionados ao TCU devem adotar essas práticas para garantir boa governança e alcançar os resultados esperados pela sociedade, através da implementação de estruturas administrativas, processos, ferramentas, fluxo de informações e comportamentos adequados das pessoas envolvidas. Tais práticas caracterizam um modelo de governança, inspirado no modelo do IBGC, e podem ser representadas conforme ilustrado na figura representativa dos sistemas de governança em organizações públicas ou outros entes jurisdicionados do TCU:

**Figura 3 - Sistema de governança em organizações públicas ou entes jurisdicionados ao TCU**



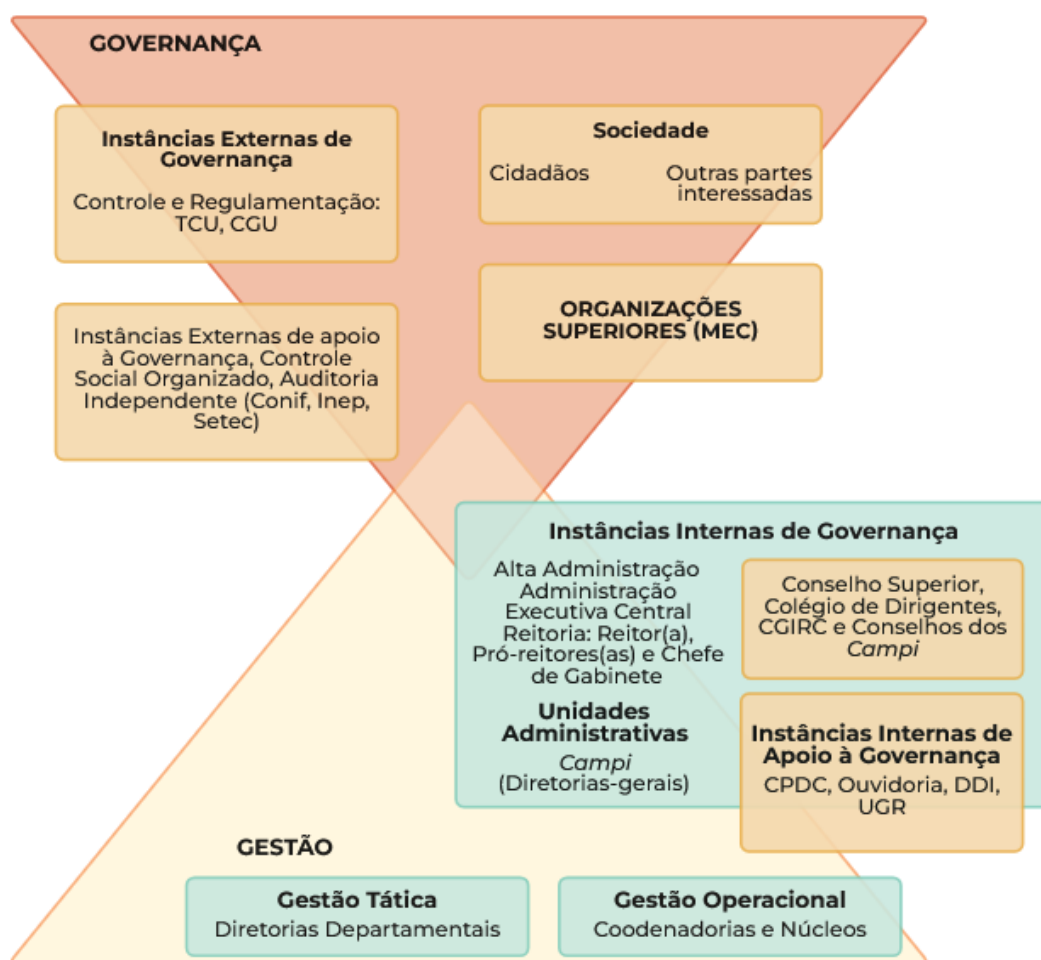
Fonte: Referencial Básico de Governança Organizacional (Brasil, 2020, p. 39).

Com o intuito de tornar mais explícitas e transparentes suas estruturas e processos internos, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) estruturou seu modelo próprio de governança, alinhado às boas práticas recomendadas pelos órgãos de controle, especialmente aquelas orientadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Esse modelo reflete o compromisso institucional com a promoção da integridade, responsabilidade,

prestação de contas e eficiência, princípios fundamentais da governança pública (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2023).

A Figura 4 ilustra o Modelo de Governança adotado pelo IFSP, representando graficamente as instâncias deliberativas, consultivas e executivas, bem como as relações estabelecidas entre esses órgãos na tomada de decisão institucional. Tal estrutura busca proporcionar maior clareza quanto às competências e responsabilidades atribuídas às unidades e servidores, facilitando, assim, o controle social e o acompanhamento pela sociedade e pelos órgãos de fiscalização externa.

**Figura 4 - Modelo de Governança do IFSP**



Fonte: IFSP (2023)

Nesse contexto, em que diferentes instâncias e mecanismos buscam garantir a legitimidade e a eficiência dos processos decisórios nas organizações públicas, destacam-se as instâncias de governança. Essas instâncias se dividem em externas e internas, cada uma desempenhando funções específicas, mas complementares, que visam garantir tanto a prestação de contas adequada quanto o alinhamento estratégico às expectativas da sociedade e demais

stakeholders. Enquanto as instâncias externas asseguram independência e imparcialidade no acompanhamento das atividades institucionais, as instâncias internas, por sua vez, desempenham papéis cruciais na definição e no monitoramento das estratégias e políticas internas, assegurando conformidade e efetividade organizacional. Desse modo, destacam-se as funções e responsabilidades específicas dessas instâncias internas e externas, conforme descrito na sequência (Brasil, 2020).

As instâncias externas de governança e de apoio à governança desempenham papel relevante na promoção da governança das organizações públicas, além de serem autônomas e independentes, e não se vincularem às organizações que são por elas governadas. As instâncias internas de governança são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas, além de monitorar a conformidade e o desempenho destas, agindo nos casos em que desvios forem identificados. Além disso, elas respondem pela estratégia e pelas políticas formuladas, visando atender ao interesse público, fazendo um elo entre principal e agente. As instâncias internas de apoio à governança comunicam entre partes interessadas internas e externas, realizam auditorias e avaliam processos de governança, gestão de riscos e controles internos, reportando disfunções à alta administração. A alta administração é responsável por avaliar, direcionar e monitorar a organização internamente, com a autoridade máxima dirigindo a organização, e os dirigentes superiores (gestores estratégicos) estabelecendo políticas e objetivos. Abaixo dessa estrutura estão as instâncias de gestão. A gestão tática coordena a gestão operacional em áreas específicas, enquanto a gestão operacional executa processos produtivos e de apoio. Secretários atuam na gestão tática, e gerentes, supervisores e chefes na gestão operacional (Brasil, 2020).

Portanto, compreender os mecanismos, as estruturas, e as instâncias de governança pública organizacional é essencial para assegurar a legitimidade, eficiência e eficácia nas organizações públicas.

### **2.3 Princípios, diretrizes e práticas de governança**

A governança corporativa e pública está alicerçada em três pilares fundamentais: princípios, diretrizes e práticas. Esses elementos, embora interdependentes, possuem diferenças significativas que influenciam diretamente na estruturação e no funcionamento das

organizações. Sendo as práticas um aspecto não universal, pois está submetida às diversidades do ambiente, da cultura, da legislação e das estruturas de cada tipo de organização. Enquanto os princípios e propósitos possuem uma construção mais convergente da governança nos diversos tipos de organizações.

Os princípios de governança representam os fundamentos éticos e normativos que norteiam a condução das organizações. São diretrizes amplas, de caráter universal, que visam garantir a transparência, a equidade, a responsabilidade e a prestação de contas das ações e processos. Esses princípios são aplicáveis tanto no setor público quanto no privado, adaptando-se às especificidades de cada contexto. No setor público, tais princípios asseguram que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e responsável, promovendo o interesse público acima de qualquer outro (Brasil, 2020).

As diretrizes de governança desdobram os princípios em orientações mais específicas e estratégicas, oferecendo um caminho claro para que as organizações implementem suas políticas e processos. Essas diretrizes atuam como um guia para estruturar as ações organizacionais, alinhando-as aos objetivos institucionais. Exemplo de diretriz pode ser o desenvolvimento de planos estratégicos que direcionem as atividades organizacionais para o alcance de metas previamente definidas (OECD, 2024).

As práticas de governança são as ações concretas implementadas pelas organizações para operacionalizar os princípios e diretrizes. Essas práticas são específicas, observáveis e mensuráveis, permitindo a avaliação da efetividade da governança. No setor público, exemplos de práticas incluem a publicação de relatórios de desempenho, a realização de consultas públicas para tomada de decisões e a implantação de mecanismos de controle interno (IBGC, 2015).

Em síntese, os princípios estabelecem a base ética e os valores fundamentais, as diretrizes traduzem esses princípios em orientações específicas. As práticas, por sua vez, operacionalizam as diretrizes, garantindo que os princípios sejam efetivamente aplicados no dia a dia das organizações. Essa relação permite que a governança se materialize de forma coerente e eficaz, promovendo a sustentabilidade e a legitimidade das organizações.

**Quadro 2 - Distinções Fundamentais entre Princípios, Diretrizes e Práticas**

	<b>Princípios</b>	<b>Diretrizes</b>	<b>Práticas</b>
<b>Natureza</b>	Valores e fundamentos éticos	Desdobram os princípios em orientações estratégicas	Ações concretas para operacionalizar os princípios e diretrizes
<b>Abstração</b>	Mais abstratos	Intermediários	Mais específicos
<b>Função</b>	Definem a base da governança	Guiam o planejamento	Executam e operacionalizam

Fonte: elaborado pela autora com base em Brasil, 2021; OECD, 2015 E IBGC, 2015

Rossetti e Andrade (2016) afirmam que a governança corporativa pode ser conceituada como “um sistema de relações, internas e externas, pelo qual as companhias são dirigidas e monitoradas”, esse sistema pode funcionar independentemente do modelo no qual se alicerça a estrutura organizacional. E seguem destacando que a construção das estruturas de poder, e de práticas que resultam em modos mais eficazes de governança possuem relação direta com a independência, o empoderamento, a autonomia, a integridade, o envolvimento construtivo e a independência dos órgãos e autores da governança.

São as relações existentes entre os órgãos e os atores que estabelecerão a eficácia da governança, de forma que há a necessidade de um movimento conjunto, como um sistema, o que possibilitará o pleno funcionamento de seus mecanismos de freios e contrapesos. Assim, a boa governança institui-se com base na troca de experiências e informações, e pela prestação eficiente de contas, através de uma interação construtiva entre as demandas e o retorno às partes interessadas.

No Brasil, a atuação das organizações públicas possui como guia o Decreto 9.203/2017 (Brasil, 2017), de onde se é possível extrair princípios norteadores na busca dos resultados pretendidos para uma boa governança. Entre tais princípios destacam-se: capacidade de resposta; integridade; transparência; equidade e participação; *accountability*; confiabilidade; e melhoria regulatória.

A definição de tais princípio e as práticas que visam aperfeiçoá-los na realidade das organizações públicas podem ser adequadamente compreendidos a partir da Figura 5:

**Figura 5 - Princípios norteadores e abordagens para aprimoramento da governança**

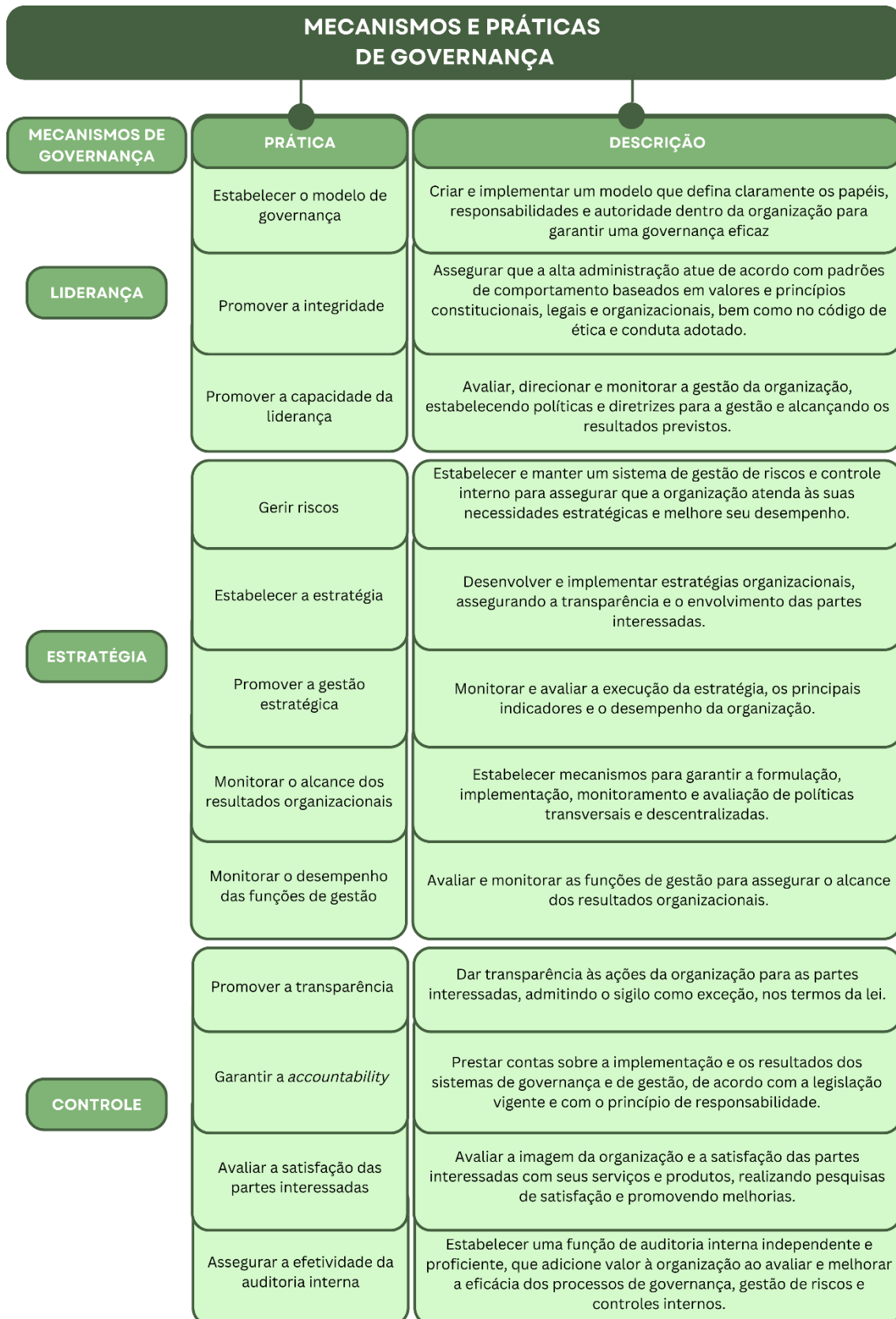
PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO	ABORDAGENS PARA APRIMORAMENTO
CAPACIDADE DE RESPOSTA	Capacidade de responder de forma eficiente e eficaz às necessidades das partes interessadas.	Focar na satisfação das expectativas das pessoas; capacitação técnica e ética dos agentes públicos; envolvimento dos cidadãos nas decisões públicas; apoio a iniciativas de governo eletrônico para ampliar o alcance e reduzir custos.
INTEGRIDADE	Adesão e alinhamento consistente aos valores, princípios e normas éticas comuns para priorizar o interesse público.	Adotar políticas de integridade baseadas em contexto, evidências e riscos; evitar programas de conformidade excessivamente rígidos; implementar um sistema de integridade amplo e coerente; cultivar uma cultura de integridade pública; promover transparência e responsabilização.
TRANSPARÊNCIA	Permitir que a sociedade obtenha informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público.	Garantir acesso a todas as informações públicas em linguagem cidadã; divulgação oportuna de informações relevantes; implementar iniciativas como acesso à informação, divulgação obrigatória e voluntária, dados abertos e transparência fiscal e orçamentária; assegurar que os cidadãos se sintam livres para buscar informações.
EQUIDADE E PARTICIPAÇÃO	Promover tratamento justo a todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	Ampliar a influência dos cidadãos nas decisões públicas; combinar diferentes mecanismos de participação social; definir uma estratégia de relacionamento com partes interessadas; implementar formas de participação social como ouvidorias, audiências públicas e orçamentos participativos.
ACCOUNTABILITY	Obrigações de pessoas ou entidades de assumir responsabilidades fiscais, gerenciais e programáticas e informar o cumprimento dessas responsabilidades.	Esperar que os agentes públicos prestem contas espontaneamente; implementar incentivos e mecanismos institucionais para garantir a responsabilização; promover participação social e parcerias entre atores estatais e não estatais; abordar diferentes tipos de prestação de contas.
CONFIABILIDADE	Capacidade das instituições de minimizar incertezas para os cidadãos, mantendo-se fiel aos objetivos e diretrizes previamente definidos.	Garantir que as organizações sejam competentes, fornecendo serviços públicos eficientes e atendendo às necessidades dos usuários; atuar com base em valores, promovendo a integridade e o compromisso com o interesse público.
MELHORIA REGULATÓRIA	Desenvolvimento e avaliação de políticas e atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências e orientado pela visão dos cidadãos e partes interessadas.	Garantir que a regulação seja bem direcionada, baseada em evidências e escrita de forma simples para aumentar a probabilidade de adequada implementação e alcance dos objetivos econômicos, sociais ou ambientais.

Fonte: elaborado pela autora com base no Referencial Básico de Governança Organizacional (Brasil, 2020).

Os princípios da governança pública organizacional formam a base para a implementação de práticas eficazes que asseguram a boa administração e a confiança pública, de forma que a interdependência entre os princípios e práticas da governança pública organizacional cria um ciclo virtuoso de melhoria contínua e fortalecimento institucional.

O TCU elaborou uma sintetização de práticas e mecanismos da governança pública organizacional, conforme Figura 6, no entanto, tratou apenas daquelas que considera aplicáveis a quaisquer organizações públicas, não abrangendo a totalidade das práticas possíveis, devendo cada instituição se adequar dentro de sua realidade, implementando aspectos possíveis dentro dos propostos ou até mesmo indo além das práticas sugeridas.

Figura 6 - Mecanismos e Práticas de Governança



Fonte: elaborado pela autora com base no Referencial Básico de Governança Organizacional (Brasil, 2020).

Convém salientar que o modelo de autoavaliação, utilizado dos levantamentos de governança do TCU, abrange práticas de liderança, estratégia e controle, além de considerar funções de gestão essenciais à geração de valor público, como a administração de capital humano e financeiro, e a gestão da segurança e tecnologia da informação.

Por fim, podemos concluir que as boas práticas de governança estão relacionadas à geração de valor e a perpetuidade das organizações, buscando uma harmonização dos múltiplos interesses com a geração de resultados, tendo como objetivo principal a construção de um ambiente de negócios confiável e salutar, o que se considera importante tanto para o crescimento das corporações, quanto da economia das nações.

#### **2.4 Governança das contratações públicas: atuação do TCU, boas práticas e legislação**

A ideia de governar está intrinsecamente ligada à definição de um rumo ou destino, ao passo que a governança envolve a percepção de legitimidade dessas direções e das formas de alcançá-las. Tal percepção exige a participação das partes interessadas e *accountability* dos responsáveis pelo direcionamento, com o objetivo de maximizar resultados benéficos aos interessados. Portanto, a governança é um conceito abrangente, amplamente aplicado em diversos setores, variando de acordo com a perspectiva em questão (Matias-Pereira, 2018).

A diversidade conceitual do termo governança não é uma problemática, o que deve ser levado em consideração e tratado com atenção são as tentativas de simplificação do conceito, que podem repercutir em processos de isomorfismo na construção de indicadores de governança para organizações díspares, ao desconsiderar suas realidades complexas e assimétricas (Cavalcante; Pires, 2018).

Cabe cautela ao utilizar o termo “governança” como um “conceito mágico”, que evocaria uma alta capacidade de resolver problemas, disseminando-se rápido e resultando em usos múltiplos e indiscriminados. Essa elasticidade conceitual de “governança” gera uma imensa confusão semântica e conceitual. O termo aparece inclusive como sinônimo contemporâneo de gestão ou de governar, aplicado a muitos possíveis objetos, como empresas, governos, organizações, políticas e com (ou sem) critérios ou condições que frequentemente caracterizam uma alegada “boa governança” (Martins, 2018).

Para elucidar o campo semântico e conceitual de governança, Humberto Falcão Martins, distinguiu o termo em três eixos distintos, sendo que o primeiro origina-se na governança corporativa, o segundo está relacionado ao contexto político-institucional, focando nas

qualidades e capacidades necessárias para um "bom governo" e o terceiro eixo se refere à "governança pública", visto como um paradigma de administração pública ou como um regime de implementação de políticas e prestação de serviços públicos. (Martins, 2018).

O TCU, baseando-se em compilados de fontes nacionais e internacionais, adotou perspectiva de governança que se alinha aos três eixos propostos por Martins (2018):

**Figura 7 - Perspectivas de Governança adotadas pelo TCU**



Fonte: elaborado pela autora com base no Referencial Básico de Governança Organizacional (Brasil, 2020).

Há, no entanto, uma área de convergência entre as três perspectivas, de forma que elas se relacionam e são interdependentes, pois para atingir a efetividade as organizações públicas devem ser bem governadas buscando implementar políticas públicas que atendam às expectativas da sociedade, sob a liderança de um centro de governo que proporcione coerência e coordenação a essas ações.

O Tribunal de Contas da União tem desempenhado um papel central na disseminação e no monitoramento da governança no setor público brasileiro. Desde 2007, realiza levantamentos periódicos para avaliar a maturidade da governança em diversas áreas da Administração Pública Federal, com o objetivo de incentivar a adoção de boas práticas e aprimorar a gestão das políticas públicas. Inicialmente, o TCU aplicava questionários temáticos

isolados para áreas específicas, como tecnologia da informação, gestão de pessoas e contratações. Em 2017, consolidou esses instrumentos em um levantamento integrado, denominado Índice de Governança e Gestão (iGG), que passou a avaliar a governança organizacional sob uma perspectiva mais abrangente. Esse índice foi aplicado novamente em 2018 e 2021, incorporando o tema de governança orçamentária no último ciclo (Brasil, 2021c). Em 2024, o TCU reformulou o questionário iGG e lançou o Índice de Governança e Sustentabilidade (iESGo). Essa nova versão expandiu a avaliação da governança organizacional para contemplar práticas ambientais e sociais, alinhando-se ao conceito de ESG (Environmental, Social and Governance), permitindo ao TCU aferir a adesão das organizações públicas a essas práticas e consolidar a governança sustentável como um pilar essencial da gestão pública (Brasil, 2023b).

Esses diagnósticos têm sido fundamentais para direcionar políticas de aprimoramento da administração pública, orientando órgãos e entidades federais rumo a uma gestão mais eficiente, transparente e responsiva às necessidades da sociedade (Brasil, 2021d). Nesse contexto, esta pesquisa se baseia na perspectiva da governança organizacional, que fundamenta o levantamento realizado pelo TCU por meio do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), atual Índice ESG (iESGo).

No contexto das contratações públicas, a reformulação do índice resultou em mudanças significativas no Índice de Governança e Gestão de Contratações (iGovContratações). O iESGo 2024 avaliou as práticas de governança das contratações sob novas perspectivas, destacando aspectos como integração de sustentabilidade nas compras públicas, aprimoramento da gestão de riscos e fortalecimento da integridade nos processos de contratação.

Além disso, foram introduzidos novos indicadores para aferir a gestão estratégica das contratações, incluindo a análise da maturidade da governança nesse campo e o impacto das diretrizes do TCU na adoção de boas práticas pelos órgãos públicos. O levantamento demonstrou que, apesar dos avanços na estruturação das práticas de governança das contratações, ainda há desafios significativos, especialmente no que se refere à implementação de critérios de sustentabilidade e transparência na publicação de dados contratuais (Brasil, 2023b).

O Índice de Governança e Sustentabilidade (iESGo) é composto pelos seguintes indicadores: Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), Índice de Governança

Pública Organizacional (iGovPub), perfil de Governança e Gestão de Pessoas, de Governança e Gestão de TI e de Segurança da Informação, de Governança e Gestão de Contratações, de Governança e Gestão Orçamentárias, de Sustentabilidade Ambiental e de Sustentabilidade Social. O trabalho de obtenção dos índices utiliza o método CSA (*Control Self-assessment* ou autoavaliação de controles), com questionários eletrônicos padronizados de autoavaliação. A estrutura do questionário é baseada nas práticas de governança, gestão e sustentabilidade, que são divididas em itens de verificação mais objetivos, avaliáveis e auditáveis. Visando mitigar a existência de viés na formulação das perguntas e validação das respostas, as perguntas são validadas por especialistas e gestores, revisadas estatisticamente e semanticamente, e testadas em painéis de referência. Procedimentos adicionais, como a exigência de evidências auditáveis e o uso de perguntas adicionais de consistência, ajudam a reduzir a subjetividade. Além disso, os dados são disponibilizados publicamente para controle social e estudos acadêmicos (Brasil, 2023b).

As respostas apresentadas são convertidas em valores numéricos entre 0 e 1 (sendo "Não Adota" (0,00), "Há decisão formal para adoção" (0,05), "Adota em menor parte" (0,15), "Adota parcialmente" (0,50) e "Adota em grande parte ou totalmente" (1,00). A classificação das organizações é realizada com base em um intervalo de pontuação percentual, distribuído em quatro níveis. No nível inexpressivo (0% – 14,99%), a organização não adota ou adota de forma muito limitada as práticas recomendadas, apresentando grandes lacunas na governança e gestão. No estágio iniciando (15% – 39,99%), a organização começou a implementar algumas práticas, porém de maneira incipiente, com pouco avanço concreto na governança. No nível intermediário (40% – 70%), a organização adota parcialmente as boas práticas, embora ainda existam oportunidades significativas de melhoria; nesse estágio, a governança e a gestão são razoáveis, mas não plenamente robustas. Já no nível aprimorado (70,01% – 100%), a organização demonstra uma adoção avançada das práticas de governança e gestão, com um ambiente estruturado e maduro, processos bem estabelecidos e um controle efetivo (Brasil, 2023b).

A análise utiliza o método estatístico de Análise de Componentes Principais (ACP) para calcular indicadores de governança e gestão. Os dados são publicados no Portal TCU possibilitando o monitoramento contínuo e a realização de análises comparativas (Brasil, 2023b).

Os indicadores são usados para conhecer o universo de controle, selecionar objetos de fiscalização, realizar auditorias de governança e planejamento de ações de melhoria. A

apresentação dos estágios de capacidade pode ser realizada ao nível de prática, ou agregando-se diversas práticas, a fim de montar indicadores que retratem os diversos cenários que estão sendo medidos pelo questionário. Para o cálculo dos diversos indicadores (p. ex.: iGG; iGovTI; iGovContratações; iGovPessoas), com o uso do método estatístico Análise de Componentes Principais (ACP), extrai-se apenas o primeiro componente principal; e os pesos são obtidos por regressão linear múltipla (Brasil, 2021d).

Os resultados dos levantamentos são disponibilizados no portal do TCU através de 3 planilhas: a tabela dinâmica dos dados brutos, que apresenta todos os dados brutos de indicadores calculados permitindo ao usuário consultar as respostas das organizações (já convertidas em valores numéricos), e todos os indicadores por respondente. Além de analisar os dados por meio de comparações e gerar gráficos; a tabela de respostas brutas, que apresenta as respostas das organizações a todas as perguntas do questionário do iGG, antes da conversão em valores numéricos; e a tabela de legenda dos indicadores que apresenta a legenda e comparativos dos indicadores dos últimos levantamentos.

O TCU não recomenda que os indicadores de governança e de gestão sejam utilizados no intuito de se gerar um ranking das unidades respondentes, no sentido de estabelecer organizações que tenham governança “melhor” ou “pior”. Para o Tribunal os indicadores devem ser usados para avaliar riscos e implementar controles necessários, evitando metas simplistas de aumento de indicadores. Relatórios individualizados e gráficos comparativos ajudam os gestores a visualizarem os estágios de capacidade de suas organizações, comparados aos demais do mesmo segmento de atuação, para que não fiquem autorreferenciados, mas não mostram as notas individuais (Brasil, 2021c).

Nesta pesquisa, serão analisados os levantamentos pertinentes as práticas relacionadas à Governança e Gestão das Contratações, representada pelo Índice de Governança e Gestão de Contratações (IGovContratações), um dos indicadores que compõem o iESGo. O iGovContratações avalia o nível de maturidade da governança e da gestão das contratações nos órgãos públicos, sendo composto por questões que abrangem aspectos como gestão, monitoramento de desempenho, auditoria interna e capacidade em gestão de pessoas, processos e riscos. Seu objetivo é verificar se as contratações são planejadas, bem gerenciadas e transparentes, assegurando eficiência, economicidade e conformidade com as normas vigentes.

O questionário organiza o tema Governança e Gestão de Contratações estruturando-o em diversas práticas essenciais para garantir transparência, eficiência e conformidade nos

processos de aquisição. A prática 4310 refere-se ao estabelecimento de processos para a gestão de contratações, abrangendo o planejamento, seleção de fornecedores e gestão dos contratos. A prática 4320 trata da promoção da integridade nas contratações, incluindo medidas para prevenir fraudes, corrupção e outros atos antiéticos. A prática 4330 está relacionada à gestão do pessoal de contratações, assegurando que a organização desenvolva as competências necessárias e mantenha um processo de transição adequado para os responsáveis pela gestão de contratações. Já a prática 4340 aborda a realização de contratações sustentáveis, promovendo critérios e requisitos de sustentabilidade no processo de aquisição. Essas diretrizes fazem parte de um conjunto de esforços para aprimorar a governança das contratações, garantindo que os órgãos públicos adotem processos estruturados e alinhados às melhores práticas estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (Brasil, 2023b).

O relatório de fiscalização do último levantamento completo de Governança, publicado no ano de 2024, cuja origem se deu através do Acórdão 1913/2024-TCU-Plenário, informa que o Índice de Governança e Gestão de Contratações (IGovContratações) é formado pelos agregadores GovernancaContrat (Índice de Governança das Contratações) e IGestContrat (Índice de Gestão das Contratações). Cada agregador, por sua vez, é composto por indicadores específicos, que refletem diferentes dimensões da governança e da gestão de contratações. (Brasil, 2023b).

O Quadro 3 demonstra a correlação entre cada indicador e agregador que compõe o índice:

**Quadro 3 - Correlação entre indicadores e agregadores do IGovContratações**

<b>SIGLA DO INDICADOR</b>	<b>NOME DO INDICADOR</b>	<b>AGREGADORES QUE FORMAM O INDICADOR</b>	<b>REPRESENTA QUAIS RESULTADOS?</b>
IGovContratações	Índice de Governança e Gestão de Contratações	GovernancaContrat e IGestContrat	Das práticas de governança e de gestão de contratações.

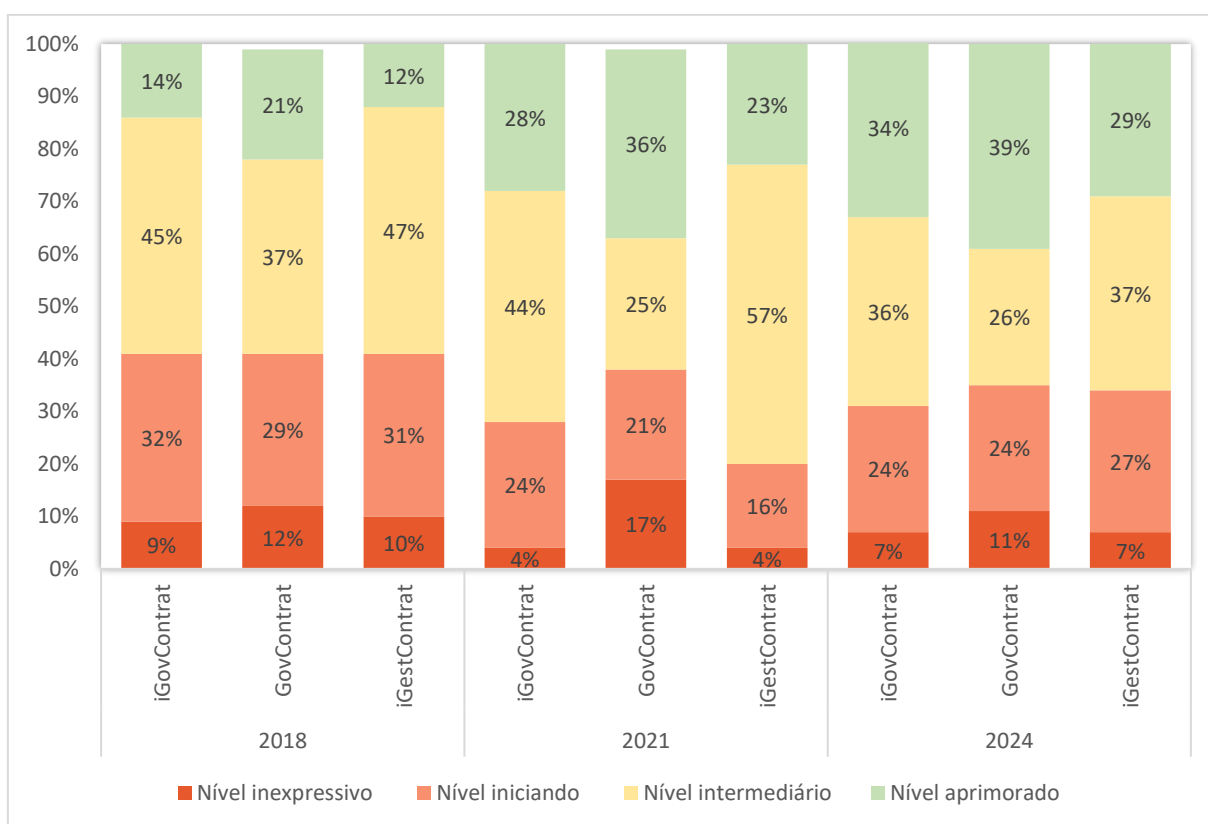
GovernancaContrat	Índice de Governança de Contratações	2134 2154 3132D	Das questões de estratégia 2134 (estabelecer o modelo de gestão de contratações); e 2154 (monitorar o seu desempenho); além da 3132D (que trata dos serviços de auditoria interna).
iGestContrat	Índice de Gestão de Contratações	ProcessoContrat IntegrContrat PessoasContrat ContratSustent	Das práticas de gestão de contratações
ProcessoContrat	Capacidade em estabelecer processos para a gestão de contratações	4311 4312 4313	Das questões da prática 4310
IntegrContrat	Capacidade em promover a integridade nas contratações	4321	Das questões da prática 4320, exceto a questão 4322 (excluída do cômputo das notas)
PessoasContrat	Capacidade em gerir o pessoal de contratações	4331 4332 4333	Das questões da prática 4330
ContratSustent	Capacidade em realizar contratações sustentáveis	4341 4342	Das questões da prática 4340

Fonte: elaborado pela autora com base em Comparativo entre os indicadores do iESGo2024 e iGG2021 (Brasil, 2023b).

A análise comparativa do IGovContratações entre os anos de 2018 e 2024 evidencia leve melhora nos indicadores IGovContratações e GovernançaContrat, enquanto o indicador

iGestContrat, permaneceu estável. A diferença pode ser possivelmente atribuída à recente atualização do questionário de gestão de contratações, realizada para alinhar-se às novas exigências legais e regulatórias, especialmente as estabelecidas pela Lei 14.133/2021. No entanto, apesar da leve evolução no índice, cabe mencionar que aproximadamente 1/3 das organizações respondentes encontra-se em estágio inicial de capacidade em governança das contratações (coluna GovernancaContrat, na figura 8) e apenas 29% se autodeclaram em estágio aprimorado de gestão (coluna iGestContrat, na figura 8) (Brasil, 2023b):

**Figura 8 - Nível de maturidade das organizações respondentes com base nos indicadores do IGovContratações entre os anos de 2018 e 2024**



FONTE: Brasil, 2021c; Brasil, 2023b e Brasil, 2019.

A nova Lei de Licitações e Contratos (Lei 14.133/2021) incrementa a ideia de evolução do cenário de governança das contratações nos próximos anos, ao incorporar ao ordenamento jurídico pátrio e às entidades ou órgãos públicos boas práticas de governança, buscando ampliar o alcance dos objetivos dos procedimentos licitatórios, através da seleção de proposta mais vantajosa, com competição justa, incentivo à inovação e ao desenvolvimento nacional sustentável, através da promoção de um ambiente íntegro e confiável, alinhamento ao planejamento estratégico, e às leis orçamentárias, promovendo eficiência, efetividade e eficácia

nas contratações, o que pode justificar a melhoria nos indicadores IGovContratações e GovernançaContrat.

O Índice de Governança das Contratações (GovernancaContrat) é composto por dois agregadores:

**Quadro 4 - Agregadores que compõe o Índice de Governança das Contratações**

AGREGADOR	O QUE AVALIA?	É FORMADO POR QUAIS QUESTÕES?	O QUE OS RESULTADOS SUGEREM?
2134	Avalia a definição do modelo de gestão de contratações, incluindo responsabilidades, diretrizes, objetivos, indicadores e metas.	Questões sobre o estabelecimento do modelo de gestão de contratações.	Em 2024, houve uma leve piora nos resultados em relação a 2021, possivelmente devido ao aumento na rigidez da avaliação.
2154	Verifica se há monitoramento do desempenho da gestão de contratações, incluindo acompanhamento de planos e ações corretivas.	Questões sobre o acompanhamento das metas estabelecidas, disponibilidade de relatórios e medidas corretivas em caso de falhas.	Houve evolução nesse aspecto, com mais organizações elaborando e executando o plano de monitoramento.
3132D	Analisa se a auditoria interna realiza avaliações anuais sobre a gestão de contratações.	Questões sobre a inclusão das contratações nos serviços de auditoria interna.	Cerca de um terço das organizações ainda não utiliza auditoria para avaliar sua gestão de contratações, o que pode comprometer a governança e os controles internos.

Fonte: Brasil, 2023b

O Índice de Gestão das Contratações (iGestContrat) teve seu conjunto de práticas ampliado em 2021, tornando esse indicador mais abrangente. Atualmente ele é composto pelos seguintes agregadores:

**Quadro 5 - Agregadores que compõe o Índice de Gestão das Contratações**

AGREGADOR	O QUE AVALIA?	É FORMADO POR QUAIS QUESTÕES?	O QUE OS RESULTADOS SUGEREM?
ProcessoContrat	Avalia a estruturação dos processos de contratação, incluindo planejamento, execução e gestão dos contratos.	4311 - Processos de trabalho para planejamento das contratações. 4312 - Execução do planejamento anual das contratações. 4313 - Implantação da gestão de riscos nas contratações.	Houve avanços na estruturação dos processos de trabalho, mas 20% das organizações estão no estágio inicial do planejamento anual de contratações, 51% das organizações não integram o cronograma do Plano de Contratações Anual (PCA) à execução orçamentária, 37% ainda têm gestão de riscos incipiente, apesar das exigências legais, o que pode levar a contratações emergenciais e desperdício de recursos.
IntegrContrat	Mede a promoção da integridade nas contratações, incluindo ética e transparência nos processos.	4321 - Medidas para prevenir fraudes, corrupção e outros atos antiéticos.	44% das organizações apresentaram baixo nível de maturidade, indicando piora em relação a 2021. A situação é preocupante devido ao alto volume de contratações na Administração Pública e à necessidade de gestão ética e transparente.
PessoasContrat	Avalia a gestão e capacitação da equipe responsável pelas contratações.	4331 - Desenvolvimento de competências para gestão de contratações. 4332 - Adequação do quadro de pessoal para atender às necessidades da área. 4333 - Procedimentos para sucessão e transição de ocupantes de funções essenciais.	O PessoasContrat continua sendo o indicador mais crítico, com 61% das organizações em estágio inicial de capacidade; A questão 4333 apresenta o pior cenário, com 71% das organizações sem processos adequados de transição de gestores na área de contratações; 37% declararam total ausência desse processo, aumentando o risco de perda de informações, atrasos e impactos negativos nas decisões e na continuidade das contratações.
ContratSustent	Avalia a adoção de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas.	4341 - Avalia a se os processos de trabalho da gestão de contratações promovem a realização de contratações sustentáveis. 4342: Questiona se a organização adota critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações	36% das organizações estão no estágio inicial em contratações sustentáveis (ContratSustent), abaixo do esperado frente às exigências legais; Mais de 55% das organizações não adotam contratações compartilhadas ou centralizadas, resultando em desperdício de recursos, falta de ganho de escala e repetição de erros; 60% das organizações não alinham o Plano de Contratações Anual (PCA) ao Plano de Logística Sustentável (PLS), comprometendo a integração de práticas sustentáveis.

Fonte: elaborado pela autora com base em Brasil, 2023b.

Os resultados indicam que os agregadores exibiram comportamentos variados. Enquanto alguns indicaram uma piora, outros apresentaram uma ligeira melhoria em comparação com o cenário de 2021, tal comportamento pode ser justificado pela atualização do

questionário no ano de 2024, com o objetivo de refletir as recentes mudanças na legislação e regulamentação (Brasil, 2023b).

Considerando a relevância das iniciativas do Tribunal de Contas da União (TCU) na promoção e monitoramento das práticas de governança no âmbito público, destaca-se a elaboração de instrumentos que facilitam a implementação efetiva dessas práticas nas organizações públicas. Nesse sentido, além da publicação do Referencial Básico de Governança Organizacional - que conceitua e orienta a aplicabilidade da governança organizacional - e da realização de levantamentos periódicos para avaliação da governança em diversas áreas da Administração Pública Federal, o TCU elaborou um material sintético e operacional denominado "10 Passos para a Boa Governança". Esse documento busca facilitar a compreensão e internalização das diretrizes essenciais da governança pelas instituições públicas brasileiras, fornecendo informações de forma rápida e prática aos gestores, com o objetivo de aprimorar a governança em suas respectivas organizações, estabelecendo os passos que devem ser seguidos visando tal aprimoramento:

**Figura 9 - 10 Passos para a Boa Governança**

PASSO 1	<b>Estabelecer o Modelo de Governança Adequado à Realidade da Organização</b>	O modelo de governança deve ser adaptado ao tamanho, complexidade, negócio e perfil de risco da organização, ajustado ao contexto organizacional e comunicado claramente às partes interessadas. Passos práticos incluem identificar instâncias de governança, definir responsabilidades e garantir o acesso a informações necessárias.
PASSO 2	<b>Liderar com Integridade e Combater os Desvios</b>	A liderança deve apoiar formalmente programas de integridade, monitorar a gestão da integridade com base nos riscos e implementar mecanismos de controle para prevenir preconceitos e conflitos de interesse visando o fortalecimento da confiança pública e a eficiência organizacional.
PASSO 3	<b>Promover a Capacidade da Liderança</b>	A seleção de líderes deve ser transparente e baseada no mérito, devendo existir oportunidades contínuas de desenvolvimento das capacidades de liderança. Passos práticos incluem definir competências desejáveis, estabelecer critérios de seleção e avaliar o desempenho dos líderes.
PASSO 4	<b>Gerenciar Riscos</b>	A gestão de riscos é fundamental para a estabilidade e eficiência das operações organizacionais. A liderança deve implementar uma estrutura de gestão de riscos, integrar a gestão de riscos aos processos organizacionais e preparar planos de continuidade de negócios. Este passo envolve a identificação, avaliação e monitoramento de riscos críticos.
PASSO 5	<b>Estabelecer a Estratégia e Promover a Gestão Estratégica</b>	Definir claramente os objetivos organizacionais e desenvolver uma estratégia alinhada aos objetivos de Estado e Governo são essenciais. A liderança deve monitorar a execução da estratégia, avaliar seu desempenho e ajustar quando necessário. A estratégia deve ser comunicada e desdobrada em planos de ação com metas e indicadores de desempenho.
PASSO 6	<b>Monitorar Resultados</b>	A execução da estratégia deve ser monitorada regularmente para assegurar o alcance das metas e tratar situações de não conformidade. É necessário definir rotinas de monitoramento, implantar indicadores de desempenho e estabelecer formatos e periodicidade dos relatórios para a liderança e partes interessadas.
PASSO 7	<b>Promover a Transparência</b>	A transparência é crucial para a confiança pública e a efetividade da governança. Deve-se garantir acesso a informações confiáveis, claras e tempestivas. A transparência deve ser ativa e passiva, com dados disponibilizados de acordo com princípios de dados abertos, e deve haver avaliação da satisfação das partes interessadas com a transparência organizacional.
PASSO 8	<b>Garantir a Accountability</b>	É necessário prestar contas de forma transparente, estabelecer canais de manifestação para partes interessadas e designar instâncias responsáveis por apurar e tratar desvios éticos e infrações disciplinares. A padronização de procedimentos para tratar desvios e a capacitação de equipes de sindicância são medidas importantes.
PASSO 9	<b>Avaliar a Satisfação das Partes Interessadas</b>	Monitorar e avaliar a satisfação das partes interessadas é essencial para a melhoria contínua dos serviços públicos. A organização deve elaborar e divulgar uma Carta de Serviços ao Usuário, identificar requisitos para a prestação de serviços e realizar pesquisas de satisfação dos usuários, utilizando os resultados para promover melhorias.
PASSO 10	<b>Assegurar a Efetividade da Auditoria Interna</b>	A auditoria interna deve agregar valor à organização por meio de avaliação, assessoria e conhecimento baseados em riscos. É importante informar a auditoria interna sobre estratégias e prioridades organizacionais, acompanhar as recomendações da auditoria e registrar formalmente decisões de não implementação de recomendações.

Fonte: elaborado pela autora com base em Brasil (2021b).

A implementação desses dez passos visa aprimorar a governança pública, promovendo uma administração pública mais eficaz, ética, ágil e responsável. Essas práticas buscam fortalecer a confiança pública e asseguram a entrega de serviços de qualidade, alinhados aos interesses da sociedade (Brasil, 2021b).

A atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) na promoção da governança pública, especialmente no que tange às contratações, tem se demonstrado um pilar fundamental para assegurar a eficiência e a transparência dos processos administrativos. O Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), representa uma evolução significativa desses esforços ao consolidar vários temas em um único instrumento de autoavaliação (Brasil, 2021c).

A interpretação dos dados relativos aos índices de governança das contratações permite uma avaliação detalhada da maturidade das organizações em práticas como gestão de riscos, planejamento e execução de contratos, e controle de integridade, servindo, não apenas como instrumentos de diagnóstico, mas também como ferramentas que orientam as organizações na adoção de boas práticas de governança, contribuindo para a melhoria contínua dos processos de contratação. Nesse contexto, é fundamental analisar como as diretrizes do TCU e a legislação que rege as contratações, especialmente a Lei 14.133/2021, que trouxe avanços significativos ao estabelecer princípios e diretrizes mais robustas para os processos licitatórios e contratuais. Assim, torna-se necessário explorar a inter-relação entre a governança das contratações, as boas práticas recomendadas e a legislação aplicável na implementação de um modelo eficaz de governança para as contratações públicas.

A licitação é o processo por meio do qual a Administração Pública convoca, sob condições estabelecidas em edital, interessados para apresentação de propostas visando o fornecimento de bens, prestação de serviços ou execução de obras, encontra respaldo normativo na Constituição Federal e na Lei 14.133/2021, entre outros normativos, inclusive acórdãos do TCU.

A licitação é um instrumento que se destina a suprir uma necessidade administrativa, e não um fim por si só, de forma que não basta realizar o processo, se faz necessário garantir que a contratação atinja os resultados almejados, de forma eficiente e econômica (Brasil, 2023).

O instrumento licitatório deve ser acompanhado de um amplo processo, que o TCU denominou Metaprocesso de Contratação Pública, que consiste em um agrupamento de processos de trabalho e planejamento de contratações e gestão de contratos (Brasil, 2023).

O insumo para início do planejamento licitatório é a necessidade da administração, que deverá ser prevista no plano anual de contratações (PCA), a partir da elaboração de um documento de formalização de demanda (DFD). O PCA deve ser elaborado respeitando o plano de logística sustentável (PLS), que deverá estar alinhado ao planejamento estratégico da instituição.

**Figura 10 - Contextualização do Metaprocesso de Licitações**



Fonte: Elaborado pela autora com base em Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União (Brasil, 2023).

O Tribunal de Contas da União (TCU) define governança pública organizacional como os mecanismos de liderança, estratégia e controle usados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão nas organizações públicas, com o objetivo de garantir a execução adequada das políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade. Esse conceito, incorporado pelo Decreto 9.203/2017, visa resolver o "conflito de agência", onde o administrador (agente) pode agir em benefício próprio, prejudicando os interesses do "proprietário" (principal).

Para mitigar esse conflito, práticas de governança são implementadas para assegurar que os administradores trabalhem efetivamente em prol dos objetivos estabelecidos pelo principal. Nas organizações públicas, os cidadãos e a sociedade desempenham o papel de principal, enquanto os agentes públicos gerenciam os recursos em nome deles.

A governança organizacional envolve três atividades básicas, a de avaliar, direcionar e monitorar resultados. De forma que, podemos definir governança das contratações públicas

como “o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das contratações públicas, com objetivo de que as contratações agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis” (Brasil, 2015).

Segundo Barbosa (2015), a eficiência e a qualidade do gasto nas compras públicas são fundamentais para o sucesso de qualquer gestão. Quando essas compras são planejadas e executadas com excelência, elas tendem a gerar melhores serviços e a melhorar a qualidade de vida dos cidadãos.

A esse respeito, Paim Terra (2018) oferece uma visão abrangente de um ciclo que começa com o planejamento e termina com a implementação de ações corretivas. Esse ciclo abrange aspectos legais, fiscais, políticas de incentivo, controle, sustentabilidade, governança e gestão, entre outros elementos que permeiam cada etapa do processo, permitindo aos gestores e profissionais da área de compras pensarem as compras públicas como um ciclo, ao invés de um processo fragmentado.

O TCU vem trabalhando no sentido de promover a conformidade das contratações com a nova legislação e estimular a adoção de boas práticas de governança e gestão de contratações pelas organizações da Administração Pública, aprimorando a capacidade de contratar do setor público, através de manuais e compilados normativos, que oferecem orientações específicas para a adoção de boas práticas de governança em contratações.

Entre essas orientações, destaca-se a importância de capacitar os gestores de contratos e as equipes responsáveis pelas licitações, garantindo que estejam aptos a conduzir processos complexos e a tomar decisões informadas (Brasil, 2020). A capacitação contínua é vista como um elemento-chave para a melhoria da governança, pois fortalece a capacidade das instituições de conduzir contratações de maneira eficiente e ética.

A implementação de auditorias internas e o fortalecimento dos mecanismos de controle também são práticas recomendadas para melhorar a governança nas contratações públicas. Essas medidas ajudam a garantir que os processos licitatórios sejam conduzidos em conformidade com a legislação e com as melhores práticas, além de permitir a detecção precoce de irregularidades e a correção de desvios (Brasil, 2020). O TCU sugere que as auditorias sejam

realizadas de forma periódica e com base em critérios objetivos, permitindo uma avaliação independente e imparcial das práticas adotadas pelas organizações.

Por fim, a adoção de indicadores de desempenho específicos para a gestão das contratações é uma prática cada vez mais recomendada. Esses indicadores permitem monitorar e avaliar a eficácia das contratações, fornecendo dados que podem ser usados para melhorar continuamente os processos e para assegurar que os objetivos estratégicos da organização estão sendo alcançados (Brasil, 2020). A utilização desses indicadores é fundamental para a transparência e para a *accountability*, pois permite que os gestores prestem contas de suas ações e resultados de forma clara e objetiva.

No contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), a governança nas contratações públicas tem sido uma área de significativa atenção institucional, especialmente no que se refere ao planejamento, gestão e controle dos recursos financeiros destinados às aquisições e contratações (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2023).

A governança das contratações no Instituto Federal de São Paulo (IFSP) é um dos pilares para a gestão eficiente dos recursos públicos. No âmbito da Pró-Reitoria de Administração (PRA), há um esforço contínuo para aprimorar os processos de aquisição de bens e serviços, garantindo conformidade legal, eficiência operacional e economicidade nas despesas da instituição.

A gestão das contratações é realizada por meio do Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC), que permite maior transparência e controle dos processos. Além disso, a implementação de metodologias voltadas para a consolidação de demandas e reformulação do fluxo processual licitatório contribui para a melhoria da governança e da execução orçamentária.

Com a entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, que rege as novas diretrizes para licitações e contratos administrativos, a PRA se empenhou em capacitar seus servidores e adaptar os processos institucionais a essa nova regulamentação. Essa transição objetiva ampliar a segurança jurídica, a transparência e a eficiência das contratações no IFSP.

As compras e contratações realizadas no ano de 2024 abrangem as ocorridas mediante procedimentos licitatórios, e as modalidades de dispensa e inexigibilidade de licitação, mobilizando um montante significativo, conforme demonstrado a seguir:

**Tabela 1 - Formas de Contratação e Valores Contratados pelo IFSP em 2024**

<b>Forma de Contratação</b>	<b>Valores Empenhados (R\$)</b>
Pregão Eletrônico (SRP)	R\$ 23.800.000,00
Pregão Eletrônico	R\$ 3.150.000,00
Dispensa de Licitação/Dispensa Eletrônica	R\$ 21.500.000,00
Inexigibilidade	R\$ 2.750.000,00

Fonte: Elaborado pela autora.

O montante global das contratações representa uma parcela significativa do orçamento da instituição, sendo essencial para o funcionamento dos campi e da reitoria.

No exercício de 2023, ano do último relatório de gestão apresentado, o IFSP intensificou ações de fiscalização e controle dos contratos administrativos, tramitando 67 processos administrativos contratuais, superando mais de R\$ 1,3 milhão em valores contratuais movimentados, e totalizando devolução de mais de R\$ 18 mil aos cofres públicos, resultado da aplicação de multas às empresas fornecedoras.

Tais medidas reforçam a aplicação de práticas sólidas de governança, evidenciando o compromisso institucional com a responsabilidade na gestão dos recursos públicos e alinhamento às diretrizes de controle estabelecidas pelo TCU.

Esses dados destacam a relevância da governança no IFSP como instrumento de transparência, *accountability* e eficiência na administração dos recursos destinados às contratações públicas, corroborando os esforços institucionais para garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Conforme evidenciado no Relatório de Gestão do exercício de 2023, apesar dos avanços alcançados, ainda persistem inúmeros desafios a serem superados. Entre os principais desafios na gestão de licitações e contratos do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), destacam-se: as particularidades e necessidades específicas de cada campus; a constante evolução das ferramentas de gestão de aquisições e contratações, como o Plano Anual de Compras (PCA/PGC), que demanda frequente adaptação dos procedimentos e capacitação dos servidores para seu uso adequado; e a elevada rotatividade de servidores capacitados, tanto nos campi

quanto na reitoria, impactando a continuidade e eficiência dos processos (Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De São Paulo, 2023).

A governança eficaz das contratações públicas desempenha um papel fundamental na mitigação de riscos, na maximização da eficiência administrativa e na garantia de que as contratações agreguem valor à instituição. A ausência de mecanismos robustos de governança pode resultar em falhas no planejamento, ineficiências operacionais e impactos financeiros adversos. Diante disso, as iniciativas do Tribunal de Contas da União (TCU), por meio da avaliação da governança das contratações e da disseminação de boas práticas, representam um avanço significativo para a Administração Pública. A implementação de auditorias internas, o fortalecimento dos mecanismos de controle e a adoção de indicadores de desempenho específicos são estratégias essenciais para aprimorar a governança no setor público, permitindo maior transparência e *accountability* na gestão dos contratos. No contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), a governança das contratações tem sido um eixo estratégico de atenção institucional, especialmente no que se refere ao planejamento e controle dos recursos financeiros destinados às aquisições e contratações. Dessa forma, a contínua adaptação às diretrizes do TCU e às inovações normativas se mostra essencial para fortalecer a governança e assegurar que os processos de contratações públicas no IFSP sejam conduzidos de maneira eficiente, ética e alinhada às melhores práticas da administração pública.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos estabelecidos nesta pesquisa. São discutidos aspectos como a abordagem e a estratégia de pesquisa, o método selecionado, a justificativa para a escolha do local e participantes, as técnicas de coleta e análise dos dados. Além disso, o Quadro 6 estabelece a relação entre os objetivos específicos, as estratégias de obtenção de dados e as fontes de evidências.

**Quadro 6 - Vinculação dos Objetivos Específicos às Estratégias de Coleta e Fontes de Dados**

<b>Objetivo</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Fonte de dados</b>
Contextualizar a governança, governança pública e seus referenciais teóricos, destacando as diretrizes e índices do Tribunal de Contas da União (TCU) e a legislação aplicável ao planejamento e gestão das contratações.	Revisão bibliográfica	Literatura convencional (artigos, livros, etc.), literatura não convencional (documentos de fontes governamentais)
Examinar o modelo de governança adotado pelo TCU e as variáveis utilizadas em suas avaliações, com base na literatura e nos referenciais de governança pública.	Revisão bibliográfica	Literatura convencional (artigos, livros, etc.), literatura não convencional (documentos de fontes governamentais)
Analisar os resultados do IGovContratações nos levantamentos de 2018 a 2024, avaliando a pontuação alcançada pelo IFSP e identificando padrões, lacunas e variações entre os diferentes <i>campi</i> .	Análise documental	Relatórios Técnicos do Tribunal de Contas da União (TCU); Acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU); Relatório de Gestão do IFSP
Comparar os resultados individuais dos campi com o desempenho geral da instituição, verificando se há disparidades na maturidade das práticas de governança das contratações e identificando fatores que influenciam esses desempenhos.	Entrevista estruturada; análise documental	Gestores de licitações e contratos do IFSP; Relatórios Técnicos do Tribunal de Contas da União (TCU).
Propor recomendações para aprimoramento da governança das contratações no IFSP, com base nas boas práticas identificadas e nas diretrizes do TCU.	Revisão bibliográfica; entrevista estruturada; análise documental	Literatura convencional (artigos, livros, etc.), literatura não convencional (documentos de fontes governamentais); Gestores de licitações e contratos do IFSP; Relatórios Técnicos do Tribunal de Contas da União (TCU); Relatório de Gestão do IFSP.

Fonte: elaborado pela autora

#### 3.1 Abordagem, método de pesquisa e coleta de dados

A presente pesquisa utiliza uma abordagem predominantemente quantitativa, visto que a pesquisadora irá capturar as evidências da pesquisa por meio da mensuração das variáveis determinadas pela teoria que norteia a pesquisa, definidas antes da realização da observação (Martins, 2018). Os dados serão coletados e posteriormente analisados com o uso de estatística simples, e a interpretação dos resultados se somará à base teórica existente.

A operacionalização dar-se-á com o objetivo de testar as hipóteses teóricas, por meio da definição de um conjunto de variáveis passíveis de ser mensuradas, com base em questionário estruturado definido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), com base nas questões específicas selecionadas do Índice de Governança e Gestão das Contratações (iGovContrat), especificamente: GovernancaContrat, iGestContrat (2134, 2154, 3132D), ProcessoContrat, IntegrContrat, PessoasContrat, ContratSustent (4311, 4312, 4313, 4321, 4331, 4332, 4333, 4341 e 4342). O instrumento será aplicado online, aos gestores de licitações e contratos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), utilizando a ferramenta digital Google Forms que facilita o preenchimento pelos participantes. Com o objetivo de aumentar a confiabilidade das respostas dadas em cada item de verificação, acrescentaram-se subitens referentes a ações.

Importante destacar que, após a coleta dos dados, o nome das unidades respondentes foi anonimizado, sendo atribuído a cada campus um número aleatório. Tal procedimento visa tratar todas as informações de forma estritamente confidencial, sem identificação individual do gestor ou do campus respondente. O objetivo dessa estratégia é garantir a privacidade e o sigilo dos participantes, evitando possíveis constrangimentos, influências hierárquicas ou qualquer outro fator que pudesse impactar a espontaneidade e a veracidade das respostas fornecidas. Dessa maneira, busca-se assegurar um ambiente ético e seguro para a participação dos respondentes e a integridade do processo de pesquisa.

A pesquisa baseia-se no paradigma positivista, assumindo a existência de verdades objetivas, independentes da percepção humana, considerando apenas fenômenos observáveis e mensuráveis como válidos, no caso concreto em estudo, esses fenômenos tratam das práticas de governança. Para evitar vieses pesquisadora excluí seus valores pessoais ou juízos morais do processo investigativo (Saccol, 2009).

Quanto ao método adotado, em um primeiro momento foi realizada pesquisa bibliográfica e análise documental, com o objetivo identificar conceitos, definições e demais informações pertinentes ao tema central do estudo. Seguida por pesquisa de levantamento do tipo *Survey* com propósito descritivo que, segundo Saccol (2009), estão entre os métodos mais utilizados em pesquisas positivistas no campo da Administração. A pesquisa *survey* de propósito descritivo busca identificar situações manifestas em uma população, descrevendo a distribuição de algum fenômeno na população ou fazendo comparação entre essa distribuição (Freitas *et al.*, 2000).

### 3.3 Local e participantes da pesquisa

O universo ou população objeto de estudo será o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, e a amostra serão os gestores de licitações e contratos do IFSP. Como ponderou Gil (2008) o universo diz respeito a um conjunto de elementos de possuem determinadas características, ao passo que a amostra consiste em um subconjunto do universo, por meio do qual se estabelecem ou estimam as características do referido universo.

O universo do presente estudo foi determinado através de amostra não probabilística, por critérios não matemáticos ou estatísticos, definidos unicamente pela pesquisadora (Gil, 2008).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo foi definido como universo de estudo por representar o maior órgão da Rede Federal de Ensino Técnico, segundo dados consolidados da Plataforma Nilo Peçanha (PNP) 2023, o qual conta com 40 unidades vinculadas à uma única Reitoria.

**Quadro 7 - Número de Campi por Instituto Federal**

<b>Instituto Federal</b>	<b>Número de Campi</b>
Instituto Federal de São Paulo (IFSP)	40
Instituto Federal do Ceará (IFCE)	33
Instituto Federal do Maranhão (IFMA)	29
Instituto Federal do Paraná (IFPR)	26
Instituto Federal do Espírito Santo (IFES)	23
Instituto Federal da Bahia (IFBA)	22
Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)	22
Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN)	22
Instituto Federal da Paraíba (IFPB)	21
Instituto Federal do Piauí (IFPI)	20
Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT)	19
Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG)	18
Instituto Federal do Pará (IFPA)	18
Instituto Federal do Amazonas (IFAM)	17
Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS)	17
Instituto Federal de Alagoas (IFAL)	16
Instituto Federal de Pernambuco (IFPE)	16
Instituto Federal Catarinense (IFC)	15
Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)	15
Instituto Federal Baiano (IF Baiano)	14
Instituto Federal de Goiás (IFG)	14
Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul)	14
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)	13

Instituto Federal do Tocantins (IFTO)	12
Instituto Federal Goiano (IF Goiano)	12
Instituto Federal Fluminense (IFF)	12
Instituto Federal Farroupilha (IFFar)	11
Instituto Federal de Brasília (IFB)	10
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS)	10
Instituto Federal de Rondônia (IFRO)	10
Instituto Federal de Sergipe (IFS)	10
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG)	10
Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)	9
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS)	8
Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE)	7
Instituto Federal do Acre (IFAC)	6
Instituto Federal do Amapá (IFAP)	6
Instituto Federal de Roraima (IFRR)	5

Fonte: elaborado pela autora com base em Plataforma Nilo Peçanha.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) são instituições, pluricurriculares e multicampi (reitoria, campus, campus avançado, polos de inovação e polos de educação a distância), que compõe a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica (EPT), cuja característica central de sua formação é a nova concepção sobre o papel e a presença do sistema de ensino federal na oferta pública da educação profissional e tecnológica.

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica tem suas raízes em 1909, com a criação das Escolas de Aprendizes Artífices, voltadas para a formação de trabalhadores das classes populares, especialmente para atender à crescente demanda industrial do Brasil. Com o tempo, essas escolas evoluíram, transformando-se em Liceus Industriais em 1937 e, posteriormente, em Escolas Técnicas Federais (ETEFs) em 1942, refletindo o aumento da industrialização do país e a necessidade de uma formação técnica mais avançada. Em 1959, as ETEFs ganharam autonomia administrativa e didático-pedagógica, fortalecendo a educação profissional. Em 1978, algumas dessas escolas foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), com a missão de ampliar a oferta de cursos técnicos e superiores, marcando um passo importante na consolidação da educação tecnológica no Brasil.

O grande marco da Rede Federal ocorreu em 2008, com a criação dos Institutos Federais (IFs), pela Lei nº 11.892. Essa lei reorganizou e ampliou a Rede Federal, convertendo CEFETs, escolas técnicas e agrotécnicas em Institutos Federais, presentes em todos os estados brasileiros. Os IFs passaram a oferecer desde ensino médio técnico até pós-graduação, com um forte foco

em pesquisa aplicada e extensão, contribuindo com a ampliação, interiorização e diversificação da educação profissional e tecnológica no país e incrementando desenvolvimento regional (Brasil, 2024).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que visa a oferta de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), criada por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que também instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, da qual o IFSP é integrante. Ainda que vinculado ao MEC, o IFSP detém autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, nos termos do art. 1º, parágrafo único, da Lei nº 11.892/2008.

A dimensão do IFSP chama a atenção pela complexidade administrativa e organizacional que uma estrutura de tamanha proporção demanda. Em observação participante, a pesquisadora indagou sobre como se refletiria o resultado desta dimensão na perspectiva do levantamento do IGG pela TCU, visto se tratar de um índice atribuído ao IFSP de forma geral, o que não consideraria as particularidades de cada um de seus Câmpus, que possuem relativa autonomia em relação aos procedimentos e execução de suas contratações, bem como em relação à composição das equipes envolvidas nos setores de contratações, motivo pelo qual o estudo pretende analisar e responder à questão central do trabalho.

### **3.5 Técnica de análise de dados**

Para análise dos dados, serão aplicadas técnicas estatísticas descritivas, destacando-se a média, mediana, frequência e porcentagem para avaliar o nível de adoção das práticas relacionadas à governança e gestão nas contratações. Além disso, serão feitas comparações dos resultados obtidos pelos diferentes campi do IFSP em relação aos resultados gerais apresentados nos levantamentos do TCU (2018-2024).

Utilizar-se-á a Análise de Componentes Principais (ACP), metodologia estatística recomendada pelo TCU, conforme descrito nos relatórios técnicos de fiscalização (TCU, 2024), para identificação de padrões e relações entre variáveis avaliadas, possibilitando uma interpretação aprofundada dos dados obtidos.

Os dados serão tratados por meio do software Excel.

A combinação dessas técnicas permite gerar insights sobre a maturidade de governança nas diferentes unidades do IFSP, identificar oportunidades para melhorias práticas nas

contratações públicas do IFSP, contribuindo para o aprimoramento da governança institucional alinhada aos referenciais do TCU.

## **4 RESULTADOS**

Os resultados relativos à governança das contratações no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), apresentados neste capítulo, articulam evidências empíricas, fundamentos teóricos e diretrizes normativas para apresentar resultados fundamentados. O percurso analítico parte da contextualização da governança no setor público, detalha os referenciais metodológicos do Tribunal de Contas da União (TCU) e avança para a análise dos resultados institucionais e dos campi ao longo dos ciclos do IGovContratações nos anos de 2018, 2021 e 2024. Esta abordagem culmina em recomendações para o aprimoramento das práticas de governança no âmbito do IFSP, permitindo uma integração lógica e progressiva entre teoria, métodos e achados de campo.

### **4.1 Apresentação dos resultados**

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos a partir do levantamento aplicado junto aos gestores das unidades do IFSP, contemplando as notas atribuídas por campus aos diversos indicadores de governança e gestão das contratações. Os dados foram organizados por unidade e são acompanhados de estatísticas descritivas — como médias, desvios padrão, valores mínimos e máximos de modo a permitir uma visão abrangente e detalhada do grau de aderência às práticas avaliadas em cada localidade. Tal abordagem visa proporcionar um retrato fiel da heterogeneidade dos resultados no contexto multicampi, subsidiando análises comparativas entre unidades e com os referenciais institucionais.

A tabela 2 apresenta os resultados obtidos para os indicadores em cada um dos campi participantes do levantamento. Observa-se a variação dos escores entre as unidades, evidenciando diferentes níveis de maturidade e aderência às práticas avaliadas. Os valores destacados permitem identificar tanto os campi com maior grau de consolidação das práticas de governança quanto aqueles que demandam atenção adicional para o aprimoramento de suas rotinas.

Tabela 2 - Notas Finais Levantamento por Campi 2025

Campus	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17
Governanca	0,37	0,21	0,23	0,00	0,11	0,75	0,63	0,55	0,18	0,06	0,12	0,39	0,29	0,00	0,24	0,51	0,54
Contrat	33	84	15	00	88	30	33	55	52	18	34	13	54	00	82	65	99
ProcessoCon	0,75	0,38	0,70	0,31	0,26	1,00	0,69	0,37	0,29	0,93	0,56	0,87	0,74	0,36	0,87	0,61	0,93
trat	74	86	78	30	30	00	19	08	69	98	16	43	86	78	95	77	98
IntegrContrat	1,00	0,15	1,00	0,00	0,32	0,57	0,57	0,57	0,00	0,78	0,00	1,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,57
	00	00	00	00	50	50	50	50	00	75	00	00	00	00	00	00	50
PessoasContrat	0,25	0,10	0,17	0,09	0,15	0,56	0,17	0,59	0,30	0,39	0,35	0,61	0,41	0,00	0,12	0,30	0,35
	35	38	69	45	00	44	16	41	78	76	53	26	88	00	70	59	47
ContratSustent	1,00	1,00	0,24	0,15	0,46	1,00	0,89	0,70	0,34	0,92	0,47	1,00	0,05	0,25	0,67	0,47	0,74
	00	00	10	00	97	00	80	97	36	63	30	00	00	27	94	30	00
iGestContrat	0,73	0,40	0,52	0,15	0,29	0,79	0,57	0,55	0,24	0,76	0,37	0,86	0,35	0,16	0,45	0,37	0,66
	27	69	14	29	45	79	97	04	89	34	03	14	47	85	35	41	47
iGovContratações	0,57	0,32	0,39	0,08	0,21	0,77	0,60	0,55	0,21	0,44	0,25	0,65	0,32	0,09	0,36	0,43	0,61
	10	17	08	35	50	75	34	23	97	81	89	01	75	21	08	76	28

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 3 consolida as principais estatísticas descritivas dos resultados por campus, incluindo médias, desvios padrão, valores mínimos e máximos para cada indicador avaliado. Esses parâmetros quantitativos oferecem uma visão abrangente sobre o grau de dispersão e a heterogeneidade dos resultados entre as unidades, subsidiando a análise posterior acerca dos fatores que influenciam o desempenho institucional. Traz ainda a comparação dos resultados do IFSP, em relação aos ciclos avaliativos anteriores e/ou à média nacional das instituições respondentes. Essa abordagem permite dimensionar o progresso da instituição ao longo do tempo, bem como identificar eventuais avanços ou desafios persistentes no contexto da governança das contratações.

Tabela 3 - Estatísticas por indicador

Indicador	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	Campi Acima da Nota Institucional (para 2024)	Campi Abaixo da Nota Institucional (para 2024)	Nota Institucional (TCU 2024)	Nota Institucional (TCU 2021)	Nota Institucional (TCU 2018)	Coefficiente de variação
iGovContratações	0,4072	0,3908	0,0835	0,7775	0,1943	1,0000	16,0000	0,7633	0,6270	0,5900	47,7070
iGestContrat	0,4880	0,4535	0,1529	0,8614	0,2138	0,0000	17,0000	0,8950	0,3970	0,3000	43,8141
ProcessoContrat	0,6305	0,6919	0,2630	1,0000	0,2469	0,0000	16,0000	1,0000	0,3298	0,3238	39,1549
PessoasContrat	0,2934	0,3059	0,0000	0,6126	0,1783	0,0000	17,0000	0,6636	0,1498	0,1554	60,7440
IntegrContrat	0,3890	0,3250	0,0000	1,0000	0,3836	0,0000	14,0000	1,0000	0,6281	Não havia essa dimensão no formulário aplicado à época	98,6130
ContratSustent	0,6121	0,6794	0,0500	1,0000	0,3199	5,0000	12,0000	0,9263	0,3250	Não havia essa dimensão no formulário aplicado à época	52,2671
GovernancaContrat	0,3092	0,2482	0,0000	0,7530	0,2211	2,0000	15,0000	0,6021	1,0000	0,9555	71,5215

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 3 apresenta a consolidação da correspondência entre os indicadores avaliados, as questões do instrumento de pesquisa e as práticas de governança associadas. Esta sistematização permite visualizar, de forma integrada, como cada questão aplicada no levantamento se relaciona com os diferentes indicadores de governança e com as práticas institucionais observadas nas unidades do IFSP. A estrutura da tabela facilita a identificação das áreas de maior aderência e das práticas menos consolidadas, além de subsidiar análises comparativas e recomendações específicas para o aprimoramento dos processos de governança nas contratações.

Quadro 8 - Consolidação de Correspondência – Indicadores x questões x práticas

<b>Código do Indicador</b>	<b>Nome do Indicador</b>	<b>Código da Prática</b>	<b>Nome da Prática</b>	<b>Código da Questão</b>	<b>Descrição Oficial da Questão</b>
iGovContratações	Índice de Governança e Gestão de Contratações	GovernancaContrat	Governança das Contratações	2134	Das questões de estratégia 2134 (estabelecer o modelo de gestão de contratações)
iGovContratações	Índice de Governança e Gestão de Contratações	GovernancaContrat	Governança das Contratações	2154	Das questões de estratégia 2154 (monitorar o seu desempenho)
iGovContratações	Índice de Governança e Gestão de Contratações	ProcessoContrat	Capacidade em estabelecer processos para a gestão de contratações	4311	Os processos de trabalho relativos à gestão de contratações estão formalmente definidos?
iGovContratações	Índice de Governança e Gestão de Contratações	ProcessoContrat	Capacidade em estabelecer processos para a gestão de contratações	4312	A organização executa processo de planejamento de contratações de forma participativa e integrada?
iGovContratações	Índice de Governança e Gestão de Contratações	ProcessoContrat	Capacidade em estabelecer processos para a gestão de contratações	4313	O processo de gestão de riscos está implantado no âmbito das contratações?
iGovContratações	Índice de Governança e Gestão de Contratações	IntegrContrat	Capacidade em promover a integridade nas contratações	4321	A organização adota medidas para garantir a integridade nas contratações?
iGovContratações	Índice de Governança e Gestão de Contratações	PessoasContrat	Capacidade em gerir o pessoal de contratações	4331	A organização dispõe de equipe capacitada para atuar na gestão das contratações?

iGovContratações	Índice de Governança e Gestão de Contratações	PessoasContrat	Capacidade em gerir o pessoal de contratações	4332	A organização realiza avaliação do desempenho da equipe de contratações?
iGovContratações	Índice de Governança e Gestão de Contratações	PessoasContrat	Capacidade em gerir o pessoal de contratações	4333	A organização adota práticas de valorização e reconhecimento do pessoal de contratações?
iGovContratações	Índice de Governança e Gestão de Contratações	ContratSustent	Capacidade em realizar contratações sustentáveis	4341	A organização adota critérios de sustentabilidade nas contratações?
iGovContratações	Índice de Governança e Gestão de Contratações	ContratSustent	Capacidade em realizar contratações sustentáveis	4342	A organização monitora e avalia os resultados das contratações sustentáveis?

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise dos dados apresentados acima fundamenta a discussão subsequente.

A seguir, na seção de discussão dos resultados, procede-se à análise interpretativa dos dados apresentados, buscando compreender os fatores que influenciam as variações observadas entre os campi, identificar padrões de desempenho e relacionar os achados empíricos aos referenciais teóricos, Relatórios de Gestão e às diretrizes do Tribunal de Contas da União. Essa discussão aprofunda o entendimento acerca das oportunidades e desafios para a consolidação de práticas de governança em contratações no âmbito do IFSP.

#### 4.2 Discussão dos resultados

No desenvolvimento desta análise, busca-se correlacionar e contrastar evidências provenientes de três distintas frentes de investigação, compondo um panorama abrangente sobre a governança das contratações na instituição. Primeiramente, são considerados os resultados institucionais do IFSP aferidos pelo TCU ao longo dos ciclos avaliativos de 2018, 2021 e 2024, com base nos indicadores do Índice de Governança em Contratações (IGovContratações). Em complemento, analisa-se o desempenho individualizado dos campi do IFSP, a partir de levantamento realizado junto aos gestores locais, utilizando-se um instrumento

adaptado do formulário oficial do TCU, tendo os resultados consolidados em médias e estatísticas descritivas, tanto por unidade quanto por indicador.

O formulário de levantamento elaborado para avaliar práticas efetivamente implementadas e procedimentos adotados, sem a análise de grau de percepção ou elementos subjetivos por parte dos respondentes, foi encaminhado a todos os campi que possuem, em sua estrutura organizacional, uma Coordenadoria de Licitações e Contratos. Ao todo foram recebidas 18 respostas, das quais 17 foram consideradas válidas para análise, uma vez que uma das unidades não respondeu às questões principais, inviabilizando o cálculo de seus resultados. Destaca-se que, enquanto o levantamento do TCU avalia o IFSP enquanto rede, ou seja, de forma agregada, a presente pesquisa considerou cada campus de maneira individualizada, permitindo uma análise mais granular e detalhada do contexto institucional.

Por fim, integra-se à análise o conjunto de evidências extraídas dos Relatórios de Gestão anuais do IFSP, referentes ao período de 2018 a 2024, que fornecem informações contextuais e aprofundadas acerca dos aspectos estratégicos, operacionais e gerenciais que permeiam o processo de governança e gestão das contratações na instituição.

Assim, ao articular resultados quantitativos e qualitativos, esta abordagem integrada permite não apenas identificar avanços e desafios sob diferentes perspectivas – institucional, setorial e documental, mas também estabelecer conexões entre os indicadores avaliados e as narrativas extraídas dos relatórios de gestão, enriquecendo a compreensão acerca do estágio de maturidade em governança das contratações no IFSP ao longo do tempo.

A governança pública, especialmente no contexto das contratações, assume papel central nas reformas administrativas brasileiras e na busca por eficiência, transparência e integridade na gestão pública, fundamentando-se em mecanismos de liderança, estratégia e controle (Aguiar 2018; Pereira Filho 2020). O TCU, a partir de 2015, estabeleceu metodologias de avaliação, das quais utilizaremos o recorte do IGovContratações, que se tornou referência em governança das contratações para órgãos da administração pública federal (Brasil, 2020; Brasil, 2021a).

No campo normativo, a Lei 14.133/2021 consolidou exigências de planejamento, transparência e controle das contratações, reforçando a necessidade de estruturas de governança alinhadas às diretrizes do TCU. O IFSP, enquanto autarquia multicampi, enfrenta desafios de uniformização de práticas e maturidade institucional em um ambiente de realidades

administrativas diversas (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2024).

O modelo do TCU, por meio do iGovContratações, utiliza cinco dimensões-chave - Processos, Pessoas, Integridade, Sustentabilidade e Gestão de Riscos, avaliadas por indicadores que medem a institucionalização e a efetividade das práticas. O instrumento do TCU propicia um diagnóstico detalhado e a identificação de níveis de maturidade, orientando as instituições na busca pela melhoria contínua e pelo alinhamento com padrões internacionais de governança (Brasil, 2020; Brasil, 2023b).

O iGovContratações avalia tanto a conformidade normativa quanto a efetividade dos mecanismos implementados e o compromisso das lideranças institucionais, subsidiando o direcionamento estratégico para o aprimoramento das práticas de contratações (Brasil, 2018; Brasil, 2021a).

O acompanhamento longitudinal dos indicadores institucionais de governança e gestão das contratações, apurados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), evidencia uma trajetória de evolução positiva no IFSP ao longo dos ciclos avaliativos.

O Índice de Governança das Contratações (iGovContratações) representa o indicador-síntese da maturidade da governança em contratações públicas, integrando as dimensões de planejamento, controles internos, integridade, sustentabilidade e gestão de pessoas. No levantamento realizado pela pesquisa, em relação ao índice de governança em contratações (iGovContratações), observa-se uma progressão de 0,59 em 2018, para 0,63 em 2021, alcançando 0,76 em 2024 (Brasil, 2018; Brasil, 2021a; Brasil, 2023b).

O índice de gestão das contratações (iGestContrat) é o índice agregado que resume a capacidade de gestão de contratações, considerando variáveis relacionadas à organização dos processos, pessoal, transparência e monitoramento. O índice apresentou evolução semelhante ao iGovContratações, partindo de 0,30 em 2018, passando para 0,39 em 2021 e atingindo 0,89 em 2024. Esses resultados revelam avanços institucionais consistentes, especialmente em termos de formalização de processos, aprimoramento das políticas de integridade, fortalecimento dos controles internos e consolidação de práticas relacionadas à sustentabilidade (Brasil, 2018; Brasil, 2021a; Brasil, 2023b).

Os Relatórios de Gestão do IFSP corroboram esse movimento ascendente, destacando o foco institucional na transparência, na governança democrática e na participação social. Um

indicador relevante desse contexto, o Índice de Transparência, Gestão Democrática e Participativa (ITGP), saltou de 40,5% em 2022 para 47,6% em 2024, demonstrando o compromisso do IFSP com o aprimoramento contínuo de suas práticas administrativas e de governança (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2024).

Apesar dos avanços institucionais registrados no âmbito da Reitoria do IFSP, a análise desagregada dos resultados dos campi, a partir do levantamento realizado junto aos gestores das unidades em 2025, evidencia significativa heterogeneidade na internalização das práticas de governança. A média geral dos campi foi de 0,41 para o iGovContratações, enquanto a nota institucional aferida pelo TCU para a Reitoria foi de 0,763.

O valor mínimo observado entre os campi foi de 0,084, e o máximo, 0,778, com desvio padrão de 0,194 e coeficiente de variação de 47,71%, revelando dispersão considerável entre as unidades. Apenas um campus superou a nota institucional, enquanto os demais apresentaram desempenho inferior, o que reforça a desigualdade na internalização das práticas consolidadas pela administração central.

A disparidade indica que, embora a instituição tenha alcançado patamares elevados de maturidade em nível central, esses avanços não se replicam de forma homogênea nas unidades descentralizadas. Este cenário é consistente com os achados das análises anteriores e com os relatórios técnicos do TCU, que ressaltam a importância da coordenação vertical para fortalecer a governança em rede.

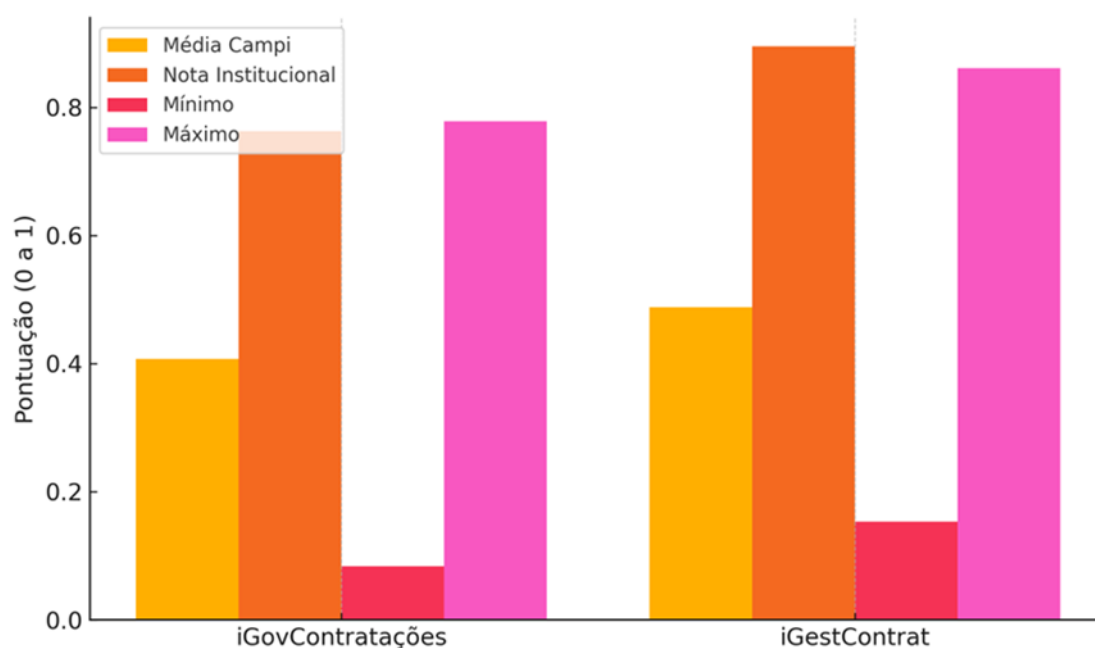
Para o iGestContrat a média dos campi foi de 0,488, valores notavelmente inferiores aos observados no nível institucional, registrados pelo TCU em 0,895. Além disso, os parâmetros estatísticos reforçam essa disparidade: o desvio padrão e o coeficiente de variação atingiram, respectivamente, 0,19 e 48% para o iGovContratações, e 0,21 e 44% para o iGestContrat. O intervalo observado entre os campi variou de 0,153 a 0,861, com desvio padrão de 0,214 e coeficiente de variação de 43,81%, demonstrando heterogeneidade moderada na adoção das práticas de gestão contratual. Nenhuma das unidades avaliadas superou a nota da Reitoria.

O desvio padrão, ao mensurar o afastamento dos resultados individuais em relação à média, e o coeficiente de variação, ao permitir a comparação relativa da dispersão mesmo entre indicadores com médias diferentes, são essenciais para compreender não apenas o nível médio de aderência às práticas de governança, mas principalmente o grau de fragmentação interna. Um coeficiente de variação próximo ou superior a 50% em vários indicadores evidencia, de modo contundente, a existência de realidades institucionais distintas e ausência de

uniformidade nas práticas, mesmo nos casos em que as médias globais podem ser consideradas satisfatórias.

O gráfico a seguir sintetiza os resultados dos campi do IFSP nos indicadores agregados iGovContratações e iGestContrat, comparando-os com os valores institucionais aferidos pelo TCU no ciclo de 2024, bem como os valores mínimo e máximo observados entre os campi no levantamento realizado nesta pesquisa.

**Figura 11 - Comparativo entre média, mínimo, máximo e nota institucional dos indicadores iGovContratações e iGestContrat (2024)**



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos dados, é possível inferir que, apesar de esforços para qualificar a gestão das contratações, há lacunas estruturais e operacionais que limitam a consolidação de uma prática padronizada e eficaz entre os campi. O indicador reforça que o estágio de amadurecimento é intermediário, com forte dependência de apoio institucional e políticas internas integradoras para impulsionar a evolução.

Demonstra-se, portanto, que implementação das práticas de governança nos campi ocorre de forma desigual e fragmentada, com algumas unidades, como Campus 06, Campus 07 e Campus 17, já se aproximando do desempenho institucional, enquanto a maioria ainda opera aquém dos parâmetros recomendados pelo TCU e das diretrizes estratégicas do IFSP (Brasil, 2018a; 2021e; 2024a). O elevado desvio padrão evidencia que, mesmo havendo campi com alto

grau de aderência às práticas de governança, muitas unidades permanecem em estágios iniciais de maturidade.

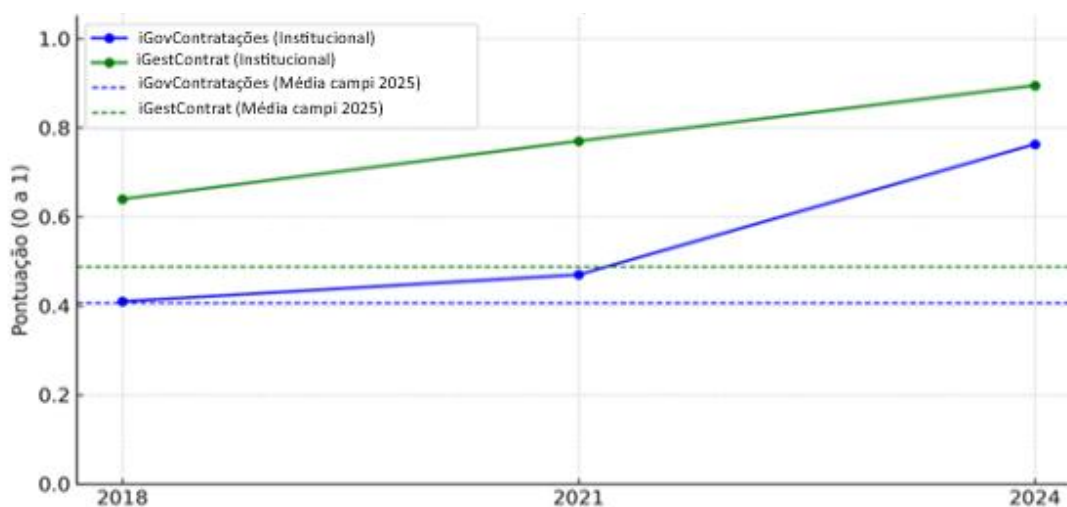
O coeficiente de variação aprofunda a análise ao demonstrar a dispersão relativa dos resultados, indicando que, mesmo para indicadores com médias consideradas satisfatórias, a diferença de desempenho entre as unidades é expressiva — como ilustrado pelo coeficiente de variação de quase 99% para o IntegrContrat, demonstrando a coexistência de “ilhas de excelência” e “zonas de risco” dentro de uma mesma rede.

Esses achados estatísticos são corroborados pelas evidências qualitativas dos Relatórios de Gestão do IFSP, que destacam diferentes graus de maturidade, disponibilidade de recursos e estrutura de pessoal entre as unidades, bem como desafios como déficit de pessoal, restrições orçamentárias, dificuldades na padronização de processos (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2018; 2019; 2020; 2021; 2022; 2023; 2024).

Adicionalmente, os resultados dos relatórios técnicos do TCU relativos ao IFSP mostram evolução institucional significativa ao longo do tempo, com avanços claros especialmente no ano de 2024. Comparado aos ciclos avaliativos de 2018 e 2021, observa-se que, embora ainda persistam disparidades internas no nível de aderência (maturidade) às práticas avaliadas — com algumas áreas apresentando elevados índices e outras demandando maior atenção — tais diferenças tornaram-se menos evidentes no ciclo mais recente. Esse movimento indica não apenas o amadurecimento gradual da governança das contratações no IFSP, ainda que desafios de uniformização e consolidação das práticas permaneçam presentes (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2018; 2021; 2024).

O gráfico a seguir sintetiza os resultados históricos dos indicadores agregados iGovContratações e iGestContrat no IFSP entre 2018 e 2024, comparando a evolução da nota institucional em cada ciclo e destacando a média dos campi no ciclo de 2024. Observa-se avanço expressivo em ambas as dimensões, com crescimento do iGovContratações de 0,41 (2018) para 0,763 (2024), e do iGestContrat de 0,64 para 0,895. Entretanto, a diferença entre a média dos campi em 2024 e a nota da Reitoria evidencia a persistência de desigualdades internas.

**Figura 12 - Evolução histórica dos indicadores iGovContratações e iGestContrat (Institucional 2018–2024) e comparativo com média dos campi (2025)**



Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, os elevados valores de desvio padrão e coeficiente de variação observados no levantamento da pesquisa, quantificam e confirmam a heterogeneidade identificada nos relatos qualitativos, apontando para a necessidade de esforços adicionais para a disseminação efetiva e a consolidação uniforme das boas práticas de governança em toda a estrutura multicampi do IFSP. Entre os desafios identificados, destacam-se a necessidade de capacitação continuada dos servidores, a padronização de rotinas e procedimentos e o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à governança — recomendações fundamentadas tanto nos relatórios de gestão quanto nos documentos técnicos do TCU (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2018; 2019; 2020; 2021; 2022; 2023; 2024; Brasil, 2024a).

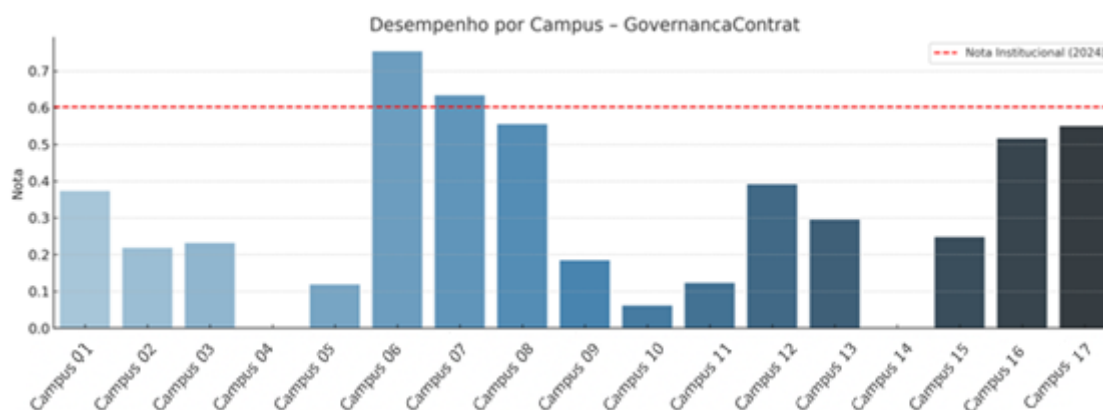
Diante desse panorama, torna-se fundamental aprofundar a investigação sobre os fatores que explicam a elevada variabilidade nos resultados de governança entre os campi do IFSP. Para tanto, a próxima etapa desta análise dedica-se ao exame detalhado de cada um dos indicadores que compõem o iGovContratações, permitindo a identificação de padrões, fragilidades e potenciais de aprimoramento em dimensões específicas da governança das contratações. Esse enfoque analítico contribui para evidenciar, de maneira sistemática, os pontos fortes e os desafios persistentes em cada dimensão avaliada, subsidiando recomendações direcionadas e alinhadas às necessidades concretas das unidades descentralizadas da instituição.

O indicador Governança das Contratações (GovernançaContrat) mede a institucionalização de diretrizes e estruturas formais de governança no macroprocesso de contratações. Sendo para esta análise considera os seguintes agregadores: a) 2134, que trata da

definição do modelo de gestão de contratações, com o estabelecimento de responsabilidades, diretrizes, objetivos, indicadores e metas para guiar a gestão; b) 2154, que avalia se o desempenho da gestão de contratações é monitorado, ou seja, se há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, se relatórios de monitoramento estão disponíveis para liderança da organização, e se, em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento.

No levantamento da pesquisa, a média dos campi foi de 0,309, com mediana de 0,248 e desvio padrão de 0,228, refletindo significativa disparidade entre as unidades. O coeficiente de variação (73,72%) evidencia alta dispersão nos níveis de aderência, com notas variando de 0,00 (Campus 04) a 0,753 (Campus 06).

**Figura 13 - Desempenho dos campi no indicador GovernancaContrat**



Fonte: elaborado pela autora.

O média por questão está representada no quadro abaixo:

**Quadro 9 - Média por Questão (GovernancaContrat)**

Código da questão	Descrição resumida	Média entre os campi
2134	A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações	0,442

2154	A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações	0,306
------	---	-------

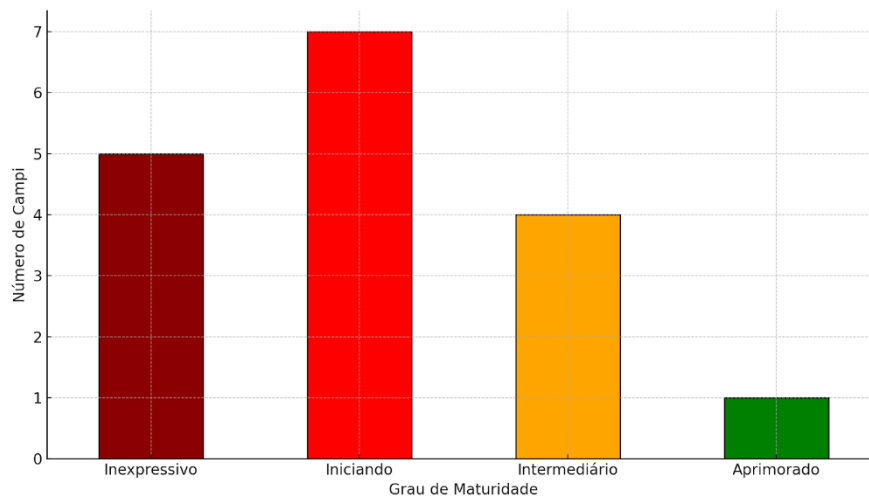
Fonte: Elaborado pela autora.

A classificação em estágio inicial para a questão 2154 pode indicar que as unidades, podem estar elaborando planos de monitoramento, e, no entanto, não o executam ou não o disseminam entre os servidores.

Já o indicador 2134 em estágio intermediário, indica que há esforços disseminados no estabelecimento de responsabilidades, diretrizes, objetivos, indicadores e metas para guiar a gestão, no entanto, há um longo caminho de avanços ainda a percorrer.

Esse comportamento heterogêneo, pode ser melhor visualizado na Figura 14, indicando que, embora algumas unidades tenham internalizado práticas robustas de governança, apresentando altas pontuações, a maior parte dos campi ainda opera em níveis iniciais de maturidade. A distância entre a média das unidades e a nota institucional do IFSP no ciclo de 2024 (0,76), aferida pelo TCU, ilustra a dissociação entre os avanços na Reitoria e sua efetiva replicação nas unidades descentralizadas.

**Figura 14 - Distribuição dos Campi por Grau de Maturidade – Indicador Geral**



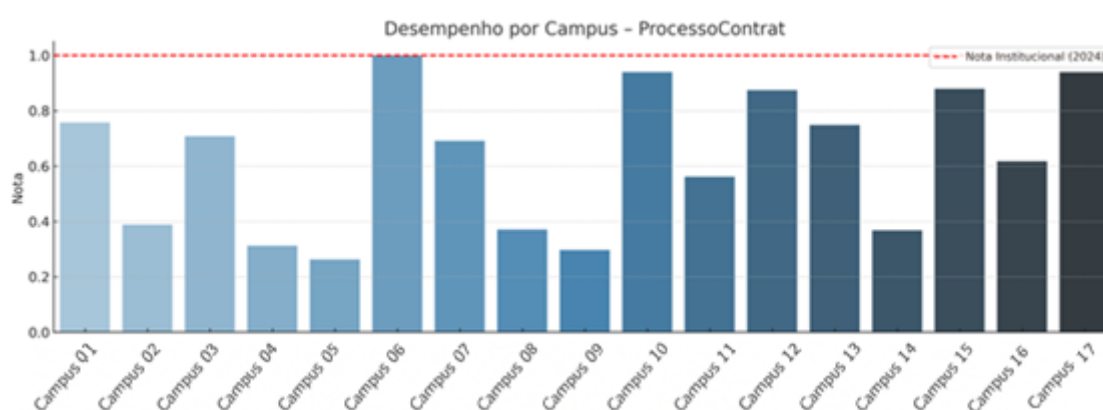
Fonte: Elaborado pela autora.

O indicador ProcessoContrat avalia a existência de processos padronizados, fluxos definidos e rotinas administrativas que garantam previsibilidade e rastreabilidade nas contratações públicas, ele é formado pelos agregadores: 4311, que trata dos processos de

trabalho para planejamento das contratações, seleção dos fornecedores e gestão dos contratos; o 4312, que aborda o processo de planejamento anual das contratações; e o 4313, que aborda a implantação do processo de gestão de riscos das contratações.

A média obtida pelos campi foi de 0,631, com mediana de 0,692, e o menor coeficiente de variação entre os indicadores (40,36%), indicando relativa homogeneidade na aplicação dessas práticas, em comparação com as demais. O valor mínimo foi 0,263 (Campus 05) e o máximo, 1,00 (Campus 06).

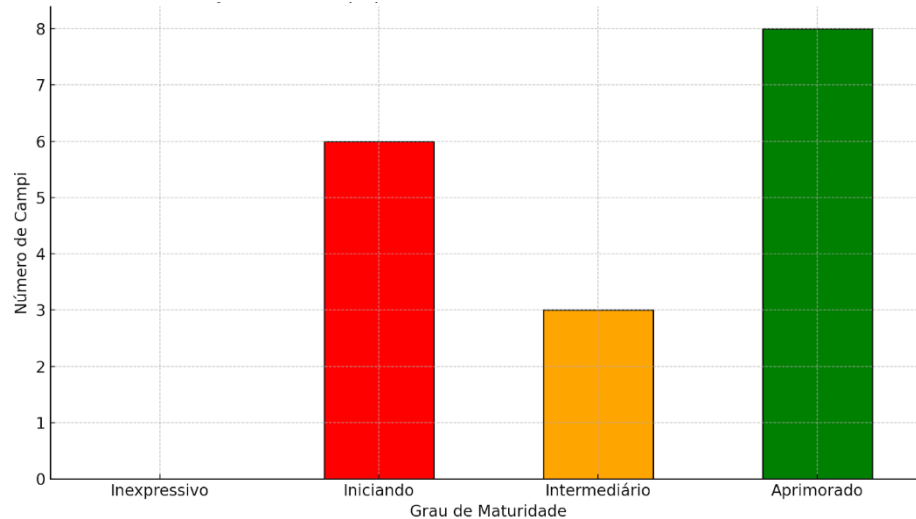
**Figura 15 - Desempenho dos campi no indicador ProcessoContrat**



Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda que praticamente todos os campi estejam abaixo da nota institucional (1,00) nesse quesito, a concentração da maioria das unidades em patamares intermediários ou altos revela que a dimensão “Processos” apresenta o cenário mais positivo dentro da governança das contratações do IFSP. Trata-se de um ponto de força relativo, mas que ainda carece de uniformização e refinamento das práticas locais.

**Figura 16 – Distribuição dos Campi por Grau de Maturidade – Indicador Processos**



Fonte: Elaborado pela autora.

A média da maturidade por questão pode ser visualizada no quadro:

**Quadro 10 - Média por Questão (Processos)**

<b>Código da questão</b>	<b>Descrição resumida</b>	<b>Média entre os campi</b>
4311	Os processos de trabalho relativos à gestão de contratações estão definidos	0,803
4312	A organização executa processo de planejamento anual das contratações	0,540
4313	O processo de gestão de riscos está implantado na gestão de contratações	0,546

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados apontam para uma consolidação satisfatória dos processos de trabalho relacionados à gestão de contratações nas unidades, situando-se em um nível intermediário no que se refere à execução dos processos de planejamento anual das contratações. Essa maturidade intermediária pode estar associada, conforme sinalizado pelo TCU, à ausência de mecanismos eficazes de controle do cronograma do Plano Anual de Contratações (PCA),

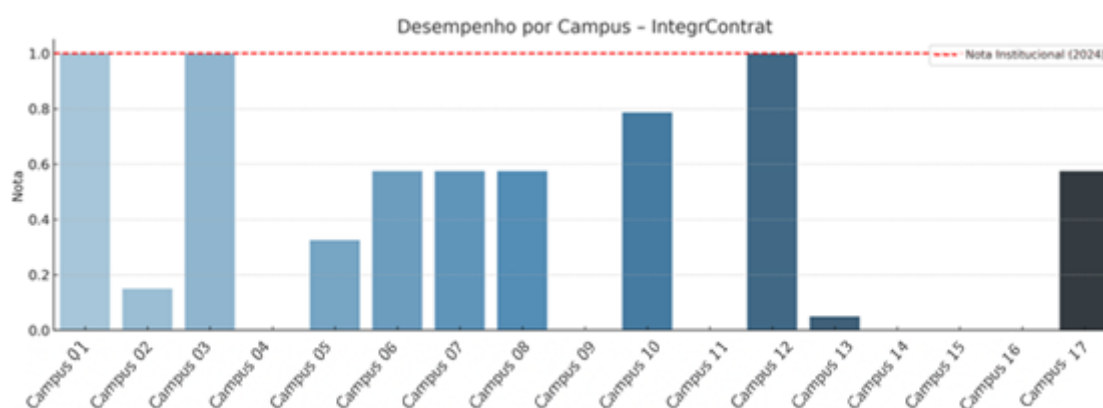
especialmente no que se refere à articulação com o controle da execução orçamentária (Brasil, 2023b). Tal fragilidade pode comprometer a efetividade do próprio PCA, uma vez que, conforme detalhado no Manual de Licitações do TCU, a integração entre o planejamento das contratações e a execução orçamentária é fundamental para assegurar a eficácia do planejamento e a eficiência da gestão pública (Brasil, 2023).

Os relatórios de gestão apontam fragilidades nos processos institucionais, destacando a ausência de definições claras e a complexidade dos processos das áreas finalísticas, bem como a falta de padronização na visualização das informações. Contudo, evidenciam também esforços contínuos para a padronização dos procedimentos internos, por meio do mapeamento, modelagem, documentação, análise e revisão dos processos administrativos e institucionais, voltados à melhoria contínua da gestão (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2018; 2019; 2020; 2021; 2022; 2023; 2024).

O indicador de Integridade (IntegrContrat) considera a existência de mecanismos de controle interno, prevenção à corrupção, códigos de conduta e transparência. Sendo considerado para os cálculos, conforme relatório técnico do TCU, apenas a questão 4321, que avalia a implantação de um conjunto de medidas para prevenir a ocorrência de fraudes, corrupção e outros atos antiéticos nas contratações (Brasil, 2023).

A média dos campi foi de 0,389, com desvio padrão de 0,383 e coeficiente de variação de 99%, o mais alto entre todos os indicadores. A variação foi de 0,00 até 1,00.

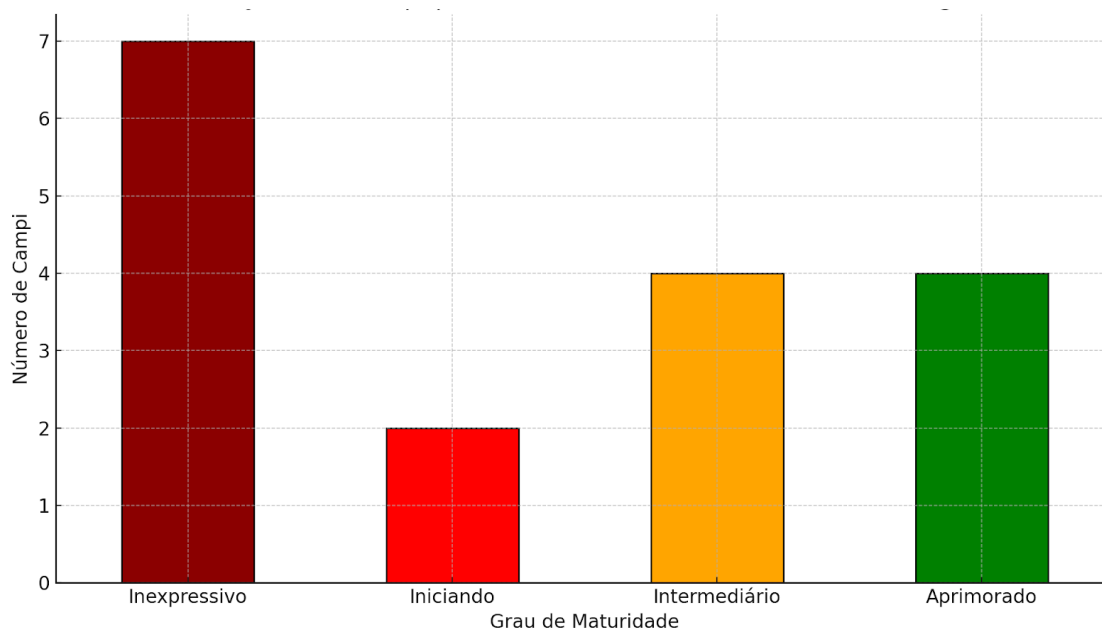
**Figura 17 - Desempenho dos campi no indicador IntegrContrat**



Fonte: Elaborado pela autora.

Essa dispersão extrema revela uma assimetria institucional grave, em que convivem unidades com mecanismos consolidados e outras sem qualquer estrutura de integridade, ou que apresentam estrutura, no entanto, não disseminada entre os servidores.

**Figura 18 - Distribuição dos Campi por Grau de Maturidade – Indicador Integridade**



Fonte: Elaborado pela autora.

O relatório técnico do TCU (2024) destaca que os resultados desse ciclo avaliativo são motivo de preocupação, uma vez que 44% das organizações apresentam baixo nível de maturidade nesse aspecto. Em comparação com os dados de 2021, observa-se uma leve deterioração do cenário. Essa situação assume contornos ainda mais críticos diante do expressivo volume de contratações realizadas pela Administração Pública e dos recursos envolvidos, reforçando a necessidade de uma gestão ética e transparente nessas operações. É relevante salientar que a Lei 14.133/2021 atribui à alta administração a responsabilidade pela implementação de um conjunto de ações voltadas à promoção de um ambiente de integridade e confiança nos processos de contratação (Brasil, 2023b).

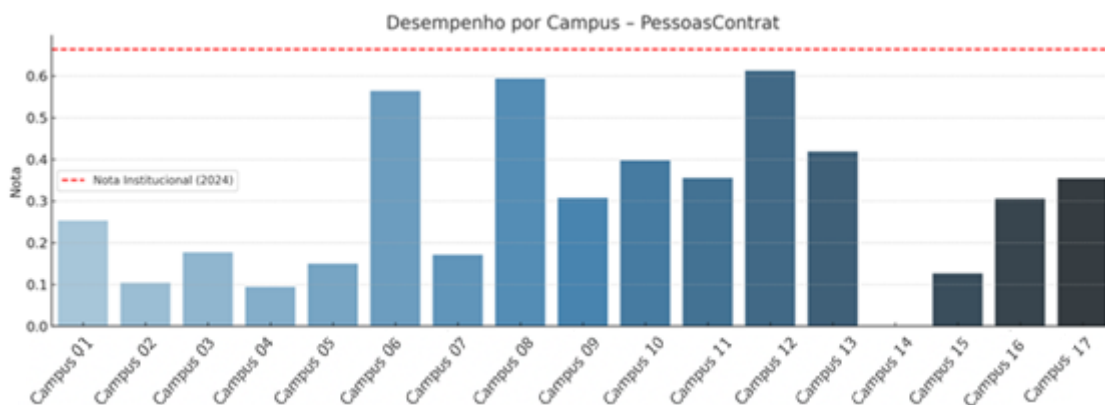
Os achados dos relatórios de gestão indicam que o IFSP tem buscado avançar na consolidação de práticas voltadas à integridade das contratações públicas, demonstrando o compromisso da instituição com a conformidade legal e a transparência em todas as fases dos processos licitatórios e contratuais. Todas as licitações – ou mesmo as hipóteses de dispensa e inexigibilidade – são submetidas à análise jurídica da Procuradoria Federal junto ao IFSP, garantindo aderência aos preceitos constitucionais e normativos. Adicionalmente, a Pró-Reitoria de Administração (PRA) mantém atualizações contínuas das normativas e orientações dos órgãos de controle, promovendo a internalização de boas práticas. Iniciativas como o uso sistemático do Planejamento e Gerenciamento das Contratações (PGC) e a reformulação de fluxos processuais têm contribuído para maior assertividade, celeridade e segurança jurídica

nas contratações, inclusive nas operações realizadas por meio do Sistema de Registro de Preços.(RG 2024) Essas ações, embora relevantes, não se refletem de forma uniforme em todas as unidades, o que pode explicar parte da elevada dispersão observada no desempenho do indicador IntegrContrat, apontando para a necessidade de ampliar a disseminação dessas práticas de integridade no âmbito dos campi.

O indicador Pessoas (PessoasContrat) examina a qualificação, estabilidade e capacitação da equipe responsável pelas contratações. Sendo formado pelas três questões que compõem a prática 4330 (Gerir o pessoal de contratações): 4331, 4332 e 4333, todas aplicáveis aos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações. A 4331 avalia se a organização desenvolve as competências desses gestores/colaboradores; a 4332 questiona se a demanda é suprida; e a 4333 avalia a existência de processo de transição (Brasil, 2023b).

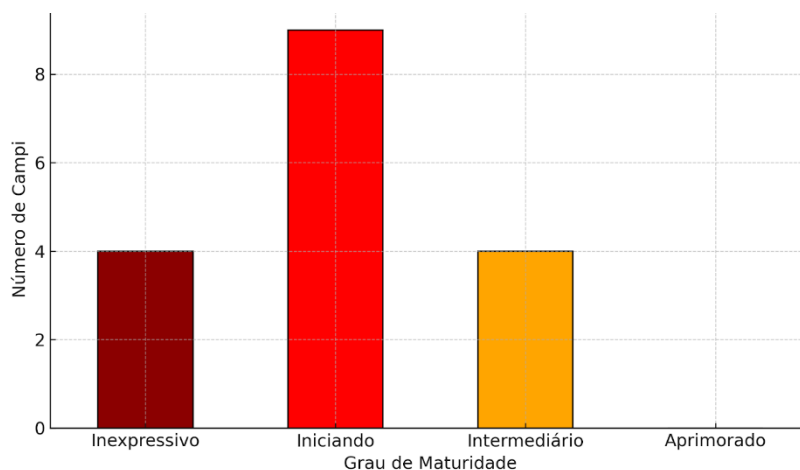
A média das unidades foi de 0,293, com mediana de 0,306 e coeficiente de variação de 60,74%, confirmando grande variabilidade entre os campi. A pontuação mais baixa registrada foi 0,00 (Campus 04), enquanto a mais alta foi 0,613 (Campus 08). A distância em relação à nota institucional (0,66) ilustra o desafio de profissionalizar e estruturar as equipes descentralizadas como pré-condição para a governança efetiva.

**Figura 19 - Desempenho dos campi no indicador PessoasContrat**



Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na escala do TCU, a média dos campi indicam sua alocação em estágio inicial de capacidade/maturidade de governança no indicador, conforme gráfico X, refletindo também a alocação das demais organizações avaliadas pelo levantamento do TCU, tanto em 2021 quanto em 2024, com 61% das organizações respondentes em estágio inicial de capacidade.

**Figura 20 - Distribuição dos Campi por Grau de Maturidade – Indicador Pessoas**

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise por questão reflete o seguinte cenário:

**Quadro 11 - Média por Questão (Pessoas)**

<b>Código da questão</b>	<b>Descrição resumida</b>	<b>Média entre os campi</b>
4331	A organização desenvolve as competências dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações	0,3889706
4332	A organização supre a demanda por ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações	0,2279412
4333	A organização realiza processo de transição de ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações	0,2774510

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro acima evidencia, de forma clara, o espectro de adoção das práticas analisadas, destacando desde aquelas com menor grau de consolidação até as mais estruturadas no âmbito do IFSP. Observa-se que as práticas relacionadas à gestão da supressão da demanda por ocupantes de funções essenciais à área de contratações, bem como à realização de processos de transição desses ocupantes, configuram-se como pontos que demandam maior atenção institucional. Tal diagnóstico é corroborado pelo relatório do TCU, que aponta que, na maioria

das organizações respondentes, não há transmissão adequada de informações e conhecimentos durante substituições temporárias ou permanentes de agentes públicos que desempenham funções críticas no setor de contratações. Essa lacuna pode resultar na perda de informações relevantes ao longo do processo de transição e ocasionar impactos negativos na qualidade das decisões tomadas pelo novo ocupante, acarretando atrasos e possíveis interrupções em atividades e projetos em curso na área de contratações.

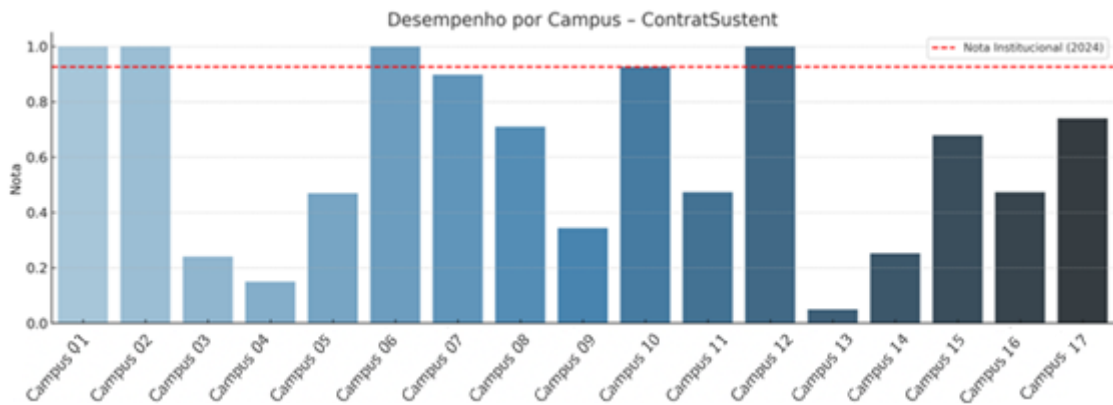
A evolução longitudinal da dimensão relativa aos recursos humanos nas contratações, no âmbito do IFSP, nos levantamentos de 2018 a 2024 demonstram a menor nota inicial (0,155 em 2018), com evolução mais discreta até 2021 (0,150). No entanto, em 2024 o indicador saltou para 0,664, revelando um esforço concentrado no último ciclo em estruturar equipes, capacitar servidores e reduzir a rotatividade.

Os relatórios de gestão, apontam em todas as suas edições, de 2018 a 2024, como uma das dificuldades identificadas pela Administração no âmbito da gestão de pessoas a alta rotatividade dos servidores capacitados tanto nos câmpus do IFSP quanto na Reitoria. Apontando que “embora existam manuais, os novos servidores encontram dificuldades, principalmente nas questões jurídicas dos processos. A fim de amenizar essa situação, tem se intensificado nos últimos anos os processos para capacitação, tanto dos servidores da Reitoria como daqueles que estão lotados nos câmpus” (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2021, p.43).

O indicador ContratSustent avalia se os processos de trabalho da gestão de contratações promovem a realização de contratações sustentáveis, além da adoção de critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações. No questionário aplicado, essa prática abrangeu duas questões: a 4341 e a 4342. A primeira avalia se os processos de trabalho da gestão de contratações promovem a realização de contratações sustentáveis; a segunda questiona se a organização adota critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações.

A média das unidades foi de 0,612, com mediana de 0,679, e coeficiente de variação de 52,26%, com valores que vão de 0,05 (Campus 13) a 1,00 (Campus 06, Campus 07, Campus 01, entre outras).

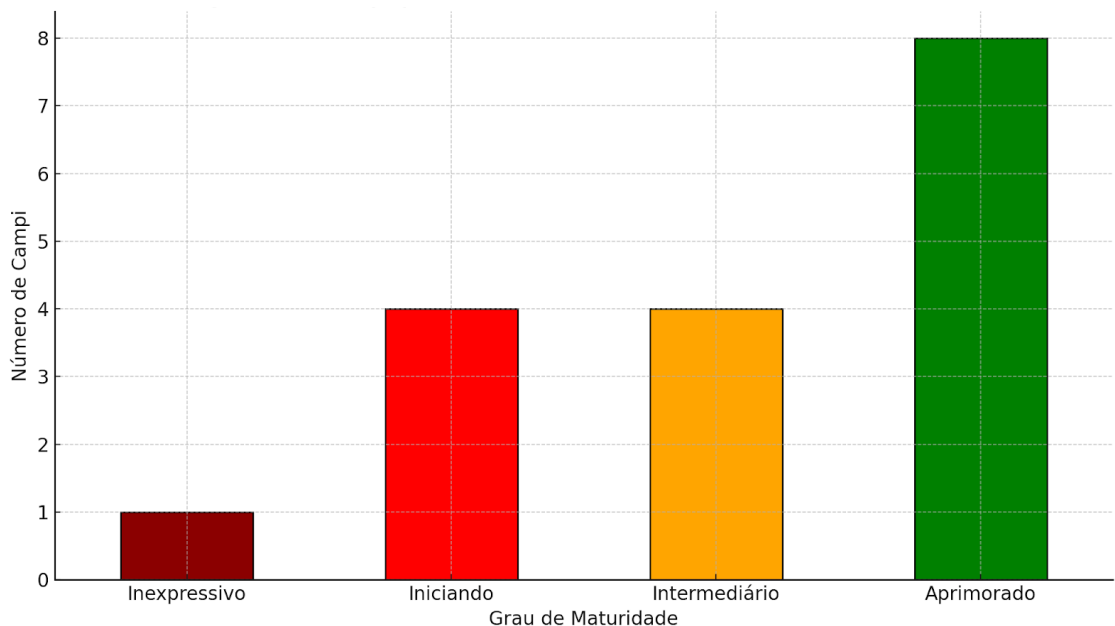
**Figura 21 - Desempenho dos campi no indicador ContratSustent**



Fonte: Elaborado pela autora.

Embora ainda haja campi em estágios iniciais de implementação, a presença de diversas unidades com notas máximas indica avanço significativo na internalização da agenda ESG. Destaca-se que, neste indicador, o IFSP, tanto na média geral quanto em grande parte dos campi avaliados, apresenta desempenho superior à média das organizações respondentes, conforme demonstrado no relatório técnico do TCU de 2024. A proximidade da média dos campi com a nota institucional (1,00) sugere que essa dimensão está entre as mais promissoras na trajetória de consolidação da governança nas contratações do IFSP, refletindo um nível elevado de maturidade e engajamento em práticas sustentáveis e integradas à gestão.

**Figura 22 - Distribuição dos Campi por Grau de Maturidade – Indicador Sustentabilidade**



Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro abaixo demonstra que os campi, em sua média, apresentam um grau intermediário de maturidade tanto nos processos de trabalho voltados à gestão de contratações sustentáveis quanto na adoção efetiva de critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações realizadas.

**Quadro 12 - Média por questão (Sustentabilidade)**

<b>Código da questão</b>	<b>Descrição resumida</b>	<b>Média entre os campi</b>
4341	Os processos de trabalho da gestão de contratações promovem a realização de contratações sustentáveis	0,589
4342	A organização adota critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações	0,638

Fonte: Elaborado pela autora.

Os relatórios de gestão, em todas as suas edições, evidenciam esforços institucionais contínuos na área da sustentabilidade, com foco no consumo consciente e na redução de resíduos poluentes. Esses documentos apontam que critérios de sustentabilidade vêm sendo incorporados às contratações e aquisições, tornando-se requisitos obrigatórios nos editais. Nos Projetos Básicos de engenharia, são avaliados os tipos de materiais empregados nas obras, sendo exigida, por exemplo, a certificação do IBAMA para a utilização de madeiras (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2018; 2019; 2020; 2021; 2022; 2023).

Um marco relevante ocorreu em 2024, quando a Diretoria de Cooperação e Sustentabilidade, em parceria com outras pró-reitorias e com as comissões locais de sustentabilidade dos campi do IFSP, desenvolveu uma série de ações voltadas à temática. Dentre elas, destaca-se a aprovação do primeiro Plano de Logística Sustentável (PLS) do IFSP, elaborado com base no Decreto nº 7.746/2012 e regulamentado pela Instrução Normativa nº 10/2012, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI). A comissão responsável pela elaboração do documento foi composta por servidores das pró-reitorias PRX, PRA, PRD e da DAD-SPO (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2024).

O PLS, além de atender à legislação vigente, representa um avanço significativo rumo às melhores práticas em sustentabilidade, ao estabelecer diretrizes sobre gestão de resíduos, consumo de energia elétrica, uso de água e esgoto, coleta seletiva, qualidade de vida e saúde no ambiente de trabalho, contratações sustentáveis e deslocamento de pessoal (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, 2024).

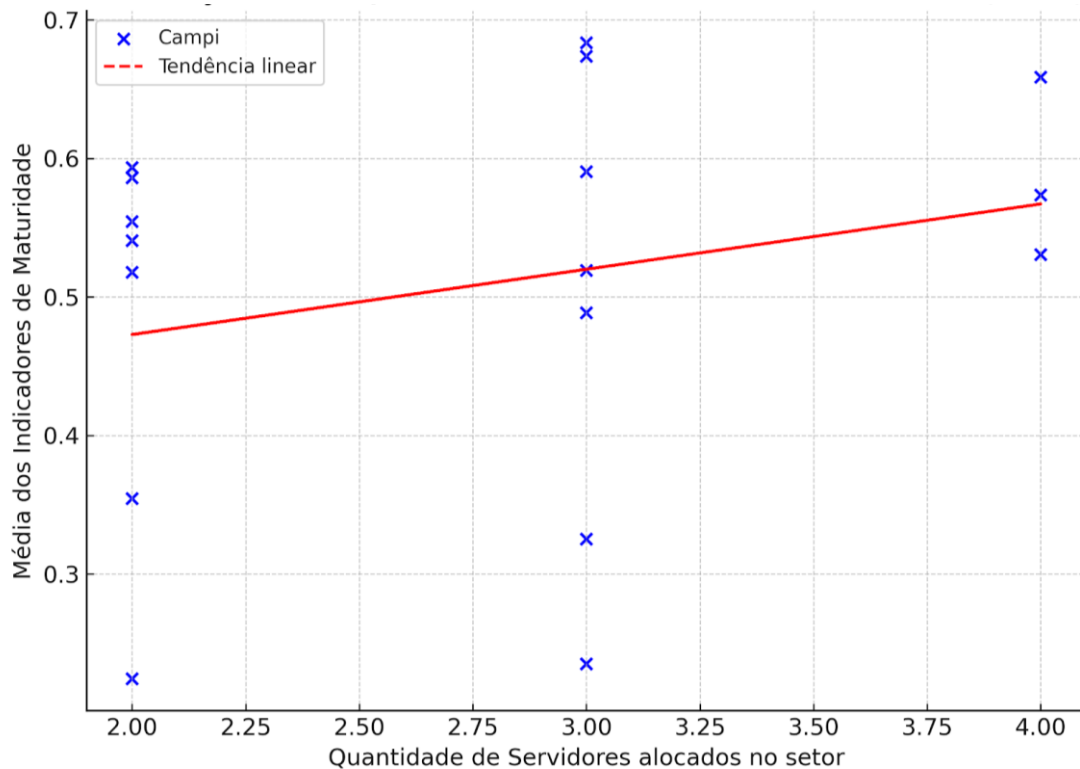
Por fim, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre os fatores associados ao desempenho das unidades, foi realizada uma análise de correlação entre o nível de maturidade em governança das contratações de cada campus e o número de servidores efetivamente alocados nos respectivos setores de contratações. Este teste buscou verificar a existência de relação estatística entre a estrutura de recursos humanos disponível e o grau de aderência às práticas avaliadas.

O coeficiente de correlação de Pearson foi de 0.25, indicando uma associação positiva, ainda que fraca. O valor de  $p$  associado foi de 0.333, o que não confere significância estatística à relação identificada.

Tais resultados sugerem que a maturidade em governança das contratações não está diretamente associada com a maior estrutura de pessoal alocados na área. Este achado sugere que outros fatores institucionais e operacionais — como a qualificação, a organização dos processos, o engajamento das equipes e o suporte institucional — podem exercer papel mais relevante na consolidação das práticas de governança no âmbito das unidades do IFSP.

A seguir, apresenta-se o gráfico de dispersão com a linha de tendência linear entre as variáveis.

**Figura 23 - Correlação entre a quantidade de servidores no setor de compras e a maturidade média em governança (2025)**



Fonte: elaborado pela autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como os diferentes campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) se posicionam em relação à governança das contratações, considerando os parâmetros estabelecidos pelo Índice de Governança e Gestão de Contratações (IGovContratações) do Tribunal de Contas da União (TCU), e comparar esses resultados ao desempenho geral da instituição nos levantamentos de 2018 a 2024. Para tanto, foram delineados objetivos específicos que orientaram a pesquisa, desde a contextualização teórica e normativa da governança pública até a proposição de recomendações para o aprimoramento institucional.

A trajetória de evolução dos indicadores institucionais, aferidos pelo TCU entre 2018 e 2024, revela avanços notáveis, como o aumento do índice de governança em contratações (iGovContratações) de 0,59 para 0,76 e do índice de gestão das contratações (iGestContrat) de 0,30 para 0,89, refletindo aprimoramento de processos, fortalecimento de controles internos e consolidação de práticas de integridade e sustentabilidade.

Por outro lado, a análise desagregada por campus evidenciou considerável heterogeneidade interna. Enquanto a média dos campi para o iGovContratações foi de 0,41 — valor 46% inferior à nota institucional aferida pelo TCU em 2024 —, apenas uma unidade superou o índice central, e a dispersão dos resultados entre os campi, mensurada pelo desvio padrão e coeficiente de variação, reforça a existência de "ilhas de excelência" e "zonas de risco" no contexto multicampi. Esse quadro revela desafios persistentes para a uniformização das práticas de governança e para a consolidação de uma cultura institucional orientada à integridade, à eficiência e à sustentabilidade.

A pesquisa evidenciou, ainda, que dimensões como sustentabilidade e integridade já apresentam elevados patamares em alguns campi, sendo que, em determinados indicadores, o desempenho médio do IFSP superou a média das organizações avaliadas nacionalmente. Por outro lado, persistem fragilidades relacionadas à rotatividade de pessoal, à ausência de processos padronizados de transição de funções e ao controle do Plano Anual de Contratações, que podem comprometer a continuidade e a efetividade das práticas. Não foi identificada correlação significativa entre o quantitativo de servidores alocados nas unidades e o grau de maturidade em governança, sugerindo que fatores como engajamento, qualificação e organização interna podem exercer papel ainda mais relevante no desempenho institucional.

Dessa forma, o estudo demonstra a necessidade de estratégias diferenciadas e políticas integradoras para o aprimoramento da governança das contratações em instituições multicampi, reforçando o papel central da liderança, da capacitação continuada e do monitoramento sistemático dos resultados.

## **5.1 Contribuições da pesquisa**

Esta dissertação apresenta contribuições relevantes tanto no âmbito prático quanto acadêmico. Do ponto de vista institucional, o levantamento detalhado por campus, baseado no instrumento adaptado do iGovContratações do TCU, permitiu identificar assimetrias internas, mapear fragilidades e fornecer subsídios concretos para a gestão do IFSP. O estudo evidencia a importância de abordagens descentralizadas para o diagnóstico da governança, superando as limitações de avaliações exclusivamente agregadas, como as realizadas pelo próprio TCU.

Além disso, a pesquisa reforça a aplicabilidade do modelo do iGovContratações em realidades multicampi e destaca a necessidade de adaptações e políticas internas integradoras para instituições de grande porte e com diversidade administrativa. Os resultados geram

insumos para o aprimoramento do planejamento, da capacitação e do monitoramento das contratações, servindo de referência para outras instituições da Rede Federal e para órgãos de controle e pesquisadores interessados no tema.

No campo acadêmico, a pesquisa contribui ao demonstrar a relevância de análises que combinam estatísticas descritivas, comparações longitudinais e análise qualitativa dos processos institucionais, integrando dados empíricos e referenciais teóricos de modo consistente.

## **5.2 Limitações e sugestões para futuras pesquisas**

Apesar dos resultados alcançados, esta pesquisa apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, a abrangência do levantamento esteve restrita ao IFSP, o que pode limitar a generalização dos achados para outras instituições federais, estaduais ou municipais. Ademais, a metodologia empregada priorizou a análise da existência e formalização dos processos institucionais relacionados às contratações, sem buscar captar a percepção subjetiva dos gestores a respeito desses processos, o que restringe o entendimento de dimensões como cultura organizacional, engajamento e desafios cotidianos não explicitados formalmente.

Outra limitação importante reside na adaptação do formulário de avaliação da governança: o instrumento foi recortado para contemplar apenas as questões diretamente relacionadas às contratações, foco do objeto de estudo. Tal abordagem, embora adequada aos objetivos da pesquisa, impede uma análise integrada e abrangente das múltiplas dimensões da governança institucional, limitando a possibilidade de comparação transversal entre diferentes áreas de gestão.

Adicionalmente, ressalta-se a heterogeneidade das estruturas administrativas entre os próprios campi e entre estes e a Reitoria, contexto acentuado pelo grande número de campi recentemente criados e em diferentes estágios de maturidade institucional. Essa diversidade pode impactar diretamente tanto a implementação quanto a avaliação das práticas de governança, tornando o panorama ainda mais complexo. Por fim, o número de respondentes, embora representativo em relação ao universo pesquisado, também constitui uma limitação, especialmente frente ao potencial de variação na interpretação e no detalhamento das respostas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do escopo para outros institutos federais de ensino, universidades e órgãos da administração pública, bem como o uso de métodos qualitativos complementares, como entrevistas em profundidade e estudos de caso.

Investigações sobre o impacto de políticas de capacitação, da implementação de sistemas digitais de gestão e da cultura organizacional sobre o desempenho em governança de contratações também se mostram promissoras. Por fim, sugere-se explorar a relação entre práticas inovadoras em sustentabilidade, integridade e transparência e os resultados institucionais, contribuindo para o avanço da literatura e para a melhoria contínua da gestão pública.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Luiz Fernando de Brito Loiola. **A governança corporativa e os programas de compliance: uma análise sob a ótica da gestão pública**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

BARBOSA, A. A. M. **Sistema de registro de preços permanente com o registro de interesse de demanda – o avanço nos procedimentos licitatórios**. In: FERRER, Florência; SANTANA, Jair Eduardo. (Coord.) *Compras Públicas Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BEHN, R. **O novo paradigma da gestão pública e a busca da *accountability* democrática**. *Revista Do Serviço Público*, 49(4), p. 5-45, out-dez/1998. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v49i4.399>. Acesso em 03 mar 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 04 mar 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 16 jun. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Estabelece normas gerais de licitação e contratação para a administração pública direta, autárquica e fundacional da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1º abr. 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 10 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. 2024**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/>. Acesso em: 05 fev 2024

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 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. Relator: Augusto Nardes, 21 de outubro de 2015. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-1539501>. Acesso em: 20 ago. 2024

BRASIL. Tribunal De Contas Da União. **Relatório técnico detalhado do TCU – Ciclo 2018**. Brasília: TCU, 2018. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca/governanca-e-gestao-estrategica/ciclo-2018/relatorio-tecnico-detalhado-do-tcu>. Acesso em: 13 dez. 2024.

BRASIL. Tribunal De Contas Da União. **Relatório técnico de fiscalização - 2021**. Brasília: TCU, 2021a. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 12 dez 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021b. 44 p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021: Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário**. Brasília: TCU, 2021c. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 12 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU**. 5ª Edição, Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2023. 999 p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. 242p

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado. **Orientações para Interpretar e Utilizar os Indicadores de Governança e Gestão**. Brasília: TCU, 2021d. Disponível em: [https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/ago/iGG2021\\_ManualOrientacoes.pdf](https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/ago/iGG2021_ManualOrientacoes.pdf). Acesso em: 17 fev. 2024

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. Secretaria de Controle Externo de Governança, Inovação e Transformação Digital do Estado. Auditoria Especializada em Governança e Inovação. **Relatório de Levantamento**. Brasília: TCU, 2023b. Disponível em: [https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024/iESGo2024\\_Relatorio\\_tecnico.pdf](https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024/iESGo2024_Relatorio_tecnico.pdf). Acesso em: 17 fev. 2024

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório individual da autoavaliação de: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) - ciclo 2018**. Brasília: TCU, 2018a. Disponível em: [https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024\\_devolutivas/iESGo2024-289-IFSP.pdf](https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024_devolutivas/iESGo2024-289-IFSP.pdf). Acesso em: 25 set.. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório individual da autoavaliação de: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) - ciclo 2021**. Brasília: TCU, 2021e. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/igg2021/iGG2021-289-IFSP.pdf>. Acesso em: 25 set.. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório individual da autoavaliação de: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) - ciclo 2024**. Brasília: TCU, 2024a. Disponível em: [https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024\\_devolutivas/iESGo2024-289-IFSP.pdf](https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024_devolutivas/iESGo2024-289-IFSP.pdf). Acesso em: 18 dez. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (2022). Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista Do Serviço Público**, 73(b), 180-219. Recuperado de <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8723>. Acesso em 15 mar 2024.

CAVALCANTE, Pedro; PIRES, Roberto Rocha C. Apresentação: variedades de governança pública. **Boletim de Análise Político-Institucional IPEA**, Brasília, n. 19, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8891/1/Bapi\\_19%20completo.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8891/1/Bapi_19%20completo.pdf). Acesso em: 25 mar. 2024.

CUSTÓDIO, Ana Judith; COSTA, Benny Kramer. Os novos modelos de gestão pública e os stakeholders: como se inserem na estrutura do Ministério do Turismo? *In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO*. 2016, **Anais[...]**. São Paulo: Anptur, 2016. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002831682.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2024.

FERREIRA, G. J. B. C. Governança Corporativa aplicada ao Setor Público: O Controle Interno como um dos núcleos de implementação. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 39–73, 2016. DOI: 10.32586/rcda.v14i1.315. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/315..> Acesso em: 11 jun. 2024.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Governança organizacional aplicada ao setor público. *In: Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública*, 8., 2003, Ciudad de Panamá. **ANALES[...]**. Caracas: CLAD, 2003. p. 1-16.

FREITAS, Henrique. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo v.35, n.3, p. 105-112, jul./set. 2000. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3503105.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRIN, Eduardo José. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: Os Nexos com a Trajetória das Políticas Prévias e com a Administração Pública Gerencial. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, Abr./Jun. 2015

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](https://portal.tcu.gov.br/en_us/biblioteca-digital/governance-in-the-public-sector-a-governing-body-perspective.htm). Acesso em: 27 mar 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa: A evolução da estrutura de propriedade**. 2024. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 05 fev. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO. **Relatório de Gestão do Exercício de 2018**. São Paulo: IFSP, 2018. Disponível em: [https://www.ifsp.edu.br/images/prd/relatoriogestao/Relatrio\\_de\\_gesto2018\\_site.pdf](https://www.ifsp.edu.br/images/prd/relatoriogestao/Relatrio_de_gesto2018_site.pdf). Acesso em: 11 set. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO. **Relatório de Gestão do Exercício de 2019**. São Paulo: IFSP, 2019. Disponível em:

[https://www.ifsp.edu.br/images/RG2019/RelatorioDeGestao2019\\_TCU\\_v2.pdf](https://www.ifsp.edu.br/images/RG2019/RelatorioDeGestao2019_TCU_v2.pdf). Acesso em: 11 set. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO. **Relatório de Gestão do Exercício de 2020**. São Paulo: IFSP, 2020. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/images/RG2020/TEXTOS/RG2020.pdf>. Acesso em: 11 set. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO. **Relatório de Gestão do Exercício de 2021**. São Paulo: IFSP, 2021. Disponível em: [https://www.ifsp.edu.br/images/prd/DDI/RG2021\\_diagramado.pdf](https://www.ifsp.edu.br/images/prd/DDI/RG2021_diagramado.pdf). Acesso em: 11 set. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO. **Relatório de Gestão do Exercício de 2022**. São Paulo: IFSP, 2022. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 11 set. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO. **Relatório de Gestão do Exercício de 2023**. São Paulo: IFSP, 2023. Disponível em: <https://ifsp.edu.br/noticias/4348-ifsp-disponibiliza-relatorio-de-gestao-2023-para-acesso-publico>. Acesso em: 11 set 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO. **Relatório de Gestão do Exercício de 2024**. São Paulo: IFSP, 2024. Disponível em: <https://www.ifsp.edu.br/prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 11 set. 2024.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure**. *Journal of Financial Economics*, Rochester, v. 3, p. 305-360, 1976. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X> Acesso em: 20 jan 2024.

KLEIN, B. Contracting costs and residual profits: the separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, v. 26, 1983.

MAGALHÃES, Renata Silva Pugas. **Governança em organizações públicas: desafios para entender os fatores críticos de sucesso: o caso do Tribunal de Contas da União**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2011.

MARTINS, Humberto Falcão. Governança para resultados. **Boletim de Análise Político-Institucional IPEA**, Brasília, n. 19, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8891/1/Bapi\\_19%20completo.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8891/1/Bapi_19%20completo.pdf). Acesso em: 12 mar. 2024

MARTINS, Roberto Antonio. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: CAUCHICK-MIGUEL, Paulo A. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. cap. 3, p. 47-63.

MATIAS-PEREIRA, J. A Governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 109–134, 2010. DOI: 10.21118/apgs.v2i1.4015. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 13 mar. 2025.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 5 ed. São Paulo: GEN-Atlas, 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO. **Princípios de Governação Corporativa do G20/OCDE 2023**. Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/58478f0f-pt>. Acesso em: 10 set. 2024.

PAIM TERRA, Antônio Carlos. **Compras Públicas Inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais**. Brasília: ENAP - Repositório da Escola Nacional de Administração Pública, 2018.

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

PIERINI, Erika Kakinohana. **Análise do iGovContrat/2018: índice de governança e gestão em contratações da Universidade Federal do Paraná e proposições para melhorar o índice**. 2020. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/24360>. Acesso em: 10 set. 2024.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SACCOL, A. Z. Um Retorno ao Básico: Compreendendo os Paradigmas de Pesquisa e sua Aplicação na Pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, mai./ago. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/issue/view/62>. Acesso em: 11 dez. 2024.

SARTURI, G. ; PINTO, N. G. M. ; KLEIN, L. L. . Gestão Pública de Stakeholders: Quem Priorizar? *In*: Beloni Gomes da Silva; Daniel Arruda Coronel; Roni Storti de Barros. (Org.). **Gestão & Governança Pública**. Santa Maria: FACOS UFSM, 2017, v. 1, p. 97-117.

SLOMSKI, Valmor *et al.* **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas. 2008.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, out./dez. 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5422/1/Governan%20p%20publica%20-%20uma%20revis%20conceitual.pdf>. Acesso em 15 nov. 2024.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S.; **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240 p.: il. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5\\_Livro\\_Governan%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf). Acesso em: 23 mar. 2024.

## APÊNDICE A

### **Formulário de questões estruturadas: iGovContratações no IFSP: Como os Campi se Posicionam em Relação à Governança das Contratações?**

Apresentação:

Prezado(a) Coordenador(a),

Sou Ana Carolina Conze Rodrigues, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos (PPGGOSP) da UFSCar, e estou conduzindo uma pesquisa sobre a governança das contratações no IFSP, com base no Índice de Governança e Gestão de Contratações (iGovContratações) do TCU.

O objetivo é avaliar a maturidade da governança e da gestão das contratações nas unidades do IFSP.

Todas as informações serão tratadas de forma estritamente confidencial, sem identificação individual ou do campus respondente.

O preenchimento do questionário leva cerca de 20 minutos.

Agradeço sua participação!

Atenciosamente,

Ana Carolina Conze Rodrigues

Mestranda - PPGGOSP/UFSCar

Questionário:

\* Indica uma pergunta obrigatória

Os processos de trabalho relativos à gestão de contratações estão definidos?

\*

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Adota em maior parte ou totalmente

Não tenho conhecimento sobre o assunto

a) O processo de trabalho para o planejamento de cada contratação contempla as etapas, as responsabilidades dos atores envolvidos, e os artefatos resultantes de cada etapa?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

b) O processo de trabalho para a seleção de fornecedores contempla as etapas, as responsabilidades dos atores envolvidos, e os artefatos resultantes de cada etapa?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

c) O processo de trabalho para a gestão de contratos contempla as etapas, as responsabilidades dos atores envolvidos, e os artefatos resultantes de cada etapa?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

d) Os processos de trabalho definidos estão aderentes às normas legais e infralegais que regem as contratações públicas?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

A organização executa processo de planejamento anual das contratações?

\*

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Adota em maior parte ou totalmente

Não tenho conhecimento sobre o assunto

a) A alta administração (ou conselho ou colegiado superior) aprova formalmente o Plano de Contratações Anual (PCA)?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

b) Os setores relevantes da organização participam da elaboração do PCA?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

c) Na elaboração do PCA são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

d) O PCA fundamenta a proposta orçamentária da organização?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

e) A organização divulga o PCA e as eventuais alterações do plano no Portal Nacional de Compras Públicas (PNCP)?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

O processo de gestão de riscos está implantado na gestão de contratações

\*

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Adota em maior parte ou totalmente

Não tenho conhecimento sobre o assunto

a) A organização capacita, em gestão de riscos, os ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações (p. ex.: agentes de contratação e comissões de contratação; membros de equipe de apoio; pregoeiros; fiscais e gestores de contrato; equipes de planejamento das contratações; assessores jurídicos; gestores alocados na área de contratações) ?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

b) Os riscos relacionados à gestão de contratações são geridos ?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

c) Foram designados os proprietários de riscos relacionados à gestão de contratações?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

d) Os riscos de cada uma das contratações são geridos

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

A organização estabeleceu um conjunto de medidas para prevenir a ocorrência de fraudes, corrupção e outros atos antiéticos nas contratações

\*

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Adota em maior parte ou totalmente

Não tenho conhecimento sobre o assunto

a) O código de ética e de conduta e suas eventuais complementações tratam de questões éticas e comportamentais relacionadas aos riscos específicos da função de contratações?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

b) Há obrigatoriedade de que os agentes que atuam na função de contratações manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesses no exercício das suas atividades?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

c) A organização executa processo que permite identificar e tratar eventuais casos de ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações que tenham vínculo de parentesco, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, ou de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil com licitantes ou contratados habituais da administração?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

d) A organização verifica, previamente à nomeação/designação dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações, se eles possuem impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, cíveis, eleitorais ou penais, incluindo envolvimento em atos de improbidade administrativa?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

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

Adota em maior parte ou totalmente

Não tenho conhecimento sobre o assunto

a) O Estudo Técnico Preliminar (ETP) das contratações é publicado no Portal Nacional de Compras Públicas (PNCP)?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

b) O Termo de Referência (TR) ou projeto básico das contratações é publicado no PNCP?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

c) O edital de credenciamento e de pré-qualificação, o aviso de contratação direta e o edital de licitação e respectivos anexos são publicados no PNCP?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

d) A ata de registro de preços, a ata de julgamento, contendo propostas e lances oferecidos (quando for o caso) são publicadas no PNCP?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

e) O inteiro teor dos contratos, notas de empenho, aditivos e termos de prorrogação de contratos são publicados no PNCP?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

f) Os termos de recebimentos provisórios e definitivos são publicados no PNCP?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

g) A análise realizada e justificativa dada para subsidiar a decisão de prorrogação contratual são publicadas no PNCP?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

A organização desenvolve as competências dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações ?

\*

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Adota em maior parte ou totalmente

Não tenho conhecimento sobre o assunto

a) As lacunas de competências dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações (p. ex.: agentes de contratação e comissões de contratação; membros de equipe de apoio; pregoeiros; fiscais e gestores de contrato; equipes de planejamento das contratações; assessores jurídicos; gestores alocados na área de contratações) são identificadas e documentadas?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

b) As lacunas de competências identificadas servem de subsídio para a definição do plano de capacitação para os ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações ?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

c) Há plano de capacitação (ou uma parte específica no plano de capacitação da organização) para os ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações ?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

d) A organização providencia a qualificação prévia dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações para o desempenho das suas atribuições?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

A organização supre a demanda por ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações ?

\*

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Adota em maior parte ou totalmente

Não tenho conhecimento sobre o assunto

a) Foi definido o quantitativo necessário de pessoal da área de contratações ou dos processos de trabalho, com base em critério(s) ou procedimento(s) técnico(s)?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

b) Os perfis profissionais desejados para os ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações (p. ex.: agentes de contratação e comissões de contratação; membros de equipe de apoio; pregoeiros; fiscais e gestores de contrato; equipes de planejamento das contratações; assessores jurídicos; gestores alocados na área de contratações) estão definidos e documentados?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

c) Os perfis profissionais desejados consideram a experiência necessária e/ou formação compatível para o exercício das atribuições?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

d) Os perfis profissionais desejados incluem o critério de que as funções essenciais à gestão de contratações sejam preenchidas preferencialmente por servidor efetivo ou por empregado público dos quadros permanentes da Administração Pública?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

e) A escolha dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações ocorre segundo os perfis profissionais previamente definidos e documentados? \*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

f) É dada transparência ao processo de seleção/escolha dos ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações? \*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

A organização realiza processo de transição de ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações ? \*

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Adota em maior parte ou totalmente

Não tenho conhecimento sobre o assunto

a) O processo de transição engloba a identificação e documentação das informações e conhecimentos relevantes ao exercício de funções essenciais à gestão de contratações? \*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

b) O processo de transição engloba o registro dos processos e das decisões relacionados às contratações, garantindo que as informações estejam disponíveis para consulta futura? \*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

c) Foram definidos responsabilidades e prazos para a transmissão das informações por ocasião de substituição temporária ou permanente de ocupantes de funções essenciais à gestão de contratações? \*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

Os processos de trabalho da gestão de contratações promovem a realização de contratações sustentáveis? \*

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Adota em maior parte ou totalmente

Não tenho conhecimento sobre o assunto

a) A organização prioriza a realização de contratações compartilhadas e centralizadas? \*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

b) O Plano de Contratações Anual (PCA) está alinhado com o Plano de Logística Sustentável (PLS) ou instrumento equivalente? \*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

c) As equipes de planejamento das contratações são orientadas a considerar a possibilidade de reutilização de bens ou de redimensionamento de serviços já existentes, quando da avaliação da necessidade da contratação (etapa do ETP)? \*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

d) As equipes de planejamento das contratações são orientadas a verificar a existência de leis ou normativos que estabeleçam regras específicas de sustentabilidade

para o objeto a ser contratado, quando da definição dos requisitos para a contratação (etapa do ETP, reavaliada no TR)? \*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

e) As equipes de planejamento das contratações são orientadas a considerar todo o ciclo de vida do objeto para estabelecer os critérios de sustentabilidade aplicáveis (p. ex.: para fins de especificação técnica e definição das obrigações da contratada)? \*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

f) A consultoria/assessoria jurídica aborda, nos pareceres prévios às contratações, os aspectos jurídicos de sustentabilidade? \*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

A organização adota critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações? \*

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Adota em maior parte ou totalmente

Não tenho conhecimento sobre o assunto

a) A organização prioriza, nas aquisições de bens, aqueles constituídos por material renovável, reciclado, atóxico e biodegradável?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

b) A organização exige, nas contratações de obras e serviços de engenharia, que sejam observadas as normas relativas à disposição final ambientalmente adequada dos resíduos sólidos gerados pelas obras contratadas?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

c) A organização exige, nas contratações de obras e serviços de engenharia, que sejam observadas as normas relativas à utilização de produtos, de equipamentos e de serviços que, comprovadamente, favoreçam a redução do consumo de energia e de recursos naturais?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

A organização exige, nas contratações de obras e serviços de engenharia, que sejam observadas as normas relativas à acessibilidade para pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações?

\*

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Adota em maior parte ou totalmente

Não tenho conhecimento sobre o assunto

a) A alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p. ex.: comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de contratações?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

b) Estão identificadas as decisões consideradas críticas na gestão de contratações e definidos os respectivos limites de alçada?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

c) Há política de delegação de competências para a gestão de contratações?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

d) Há diretrizes para a realização de contratações compartilhadas e centralizadas?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

e) Há diretrizes para a realização de contratações sustentáveis, incluindo as realizadas por meio de convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

f) Há objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

g) Na definição dos objetivos da gestão de contratações, são consideradas as alterações legislativas e regulamentares aplicáveis?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

h) Na definição dos objetivos da gestão de contratações, são considerados os demais instrumentos de planejamento da organização (p. ex.: plano estratégico institucional e planos diretores das demais funções de gestão)?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

i) Os objetivos da gestão de contratações estão alinhados com os objetivos de sustentabilidade

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

A liderança monitora o desempenho da gestão de contratações

\*

Não adota

Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo

Adota em menor parte

Adota parcialmente

Adota em maior parte ou totalmente

Não tenho conhecimento sobre o assunto

a) Há acompanhamento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

b) O controle do cronograma do Plano de Contratações Anual (PCA) está associado ao controle da execução do orçamento?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

c) Os relatórios de medição de desempenho da gestão de contratações estão disponíveis à liderança, fornecendo informações atualizadas e precisas, apontando alertas ou problemas, para que a liderança aprove as medidas para resolver os problemas detectados ou evite que eles ocorram?

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

d) Em caso de não alcance das metas, a organização registra os motivos e propõe medidas de tratamento

\*

Sim

Não

Não tenho conhecimento sobre o assunto

**APÊNDICE B**  
**PRODUTO TÉCNICO**

**GUIA PRÁTICO DE GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES PARA INSTITUTOS  
FEDERAIS DE ENSINO**

Relatório técnico conclusivo apresentado pela mestranda Ana Carolina Conze Rodrigues ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade (PPGAdS) da Universidade Federal de São Carlos, sob orientação do docente Wagner de Souza L. Molina, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Sociedade.

São Carlos

2025

## Sumário

1. Apresentação
2. Governança das Contratações: O que é e Por que Importa?
3. Referenciais e Diretrizes do TCU aplicáveis ao IFSP
4. Dimensões da Governança das Contratações e Boas Práticas
5. Quadro Integrado: 10 Passos para a Boa Governança
6. Checklists Avançados por Dimensão
7. Indicadores-Chave para Monitoramento
8. Modelos e Ferramentas Padronizadas
9. Dicas para Implementação
10. Referências

### 1. Apresentação

Este guia foi desenvolvido para apoiar gestores de campi e equipes de contratações do IFSP na adoção, monitoramento e aprimoramento das práticas de governança das contratações, alinhadas aos parâmetros do IGovContratações/TCU e à legislação vigente. O objetivo é oferecer orientações práticas, ferramentas de autodiagnóstico, modelos padronizados e recomendações baseadas em dados reais, promovendo maior maturidade, transparência e eficiência nos processos de compras públicas.

### 2. Governança das Contratações: O que é e por que importa?

A governança das contratações é o conjunto de mecanismos, estruturas e práticas destinados a assegurar que as aquisições e contratos públicos ocorram de forma eficiente, íntegra, transparente e alinhada aos objetivos estratégicos institucionais. Fortalecer a governança significa atuar em liderança, processos, integridade, sustentabilidade e gestão de riscos, promovendo melhores resultados e reduzindo vulnerabilidades administrativas.

### 3. Referenciais e Diretrizes do TCU aplicáveis ao IFSP

- IGovContratações: índice de maturidade institucional em cinco dimensões (Processos, Pessoas, Integridade, Sustentabilidade, Gestão de Riscos).
- 10 Passos para a Boa Governança: diretrizes práticas do TCU para aprimorar liderança, estratégia, controle e integridade.
- Referencial Básico de Governança: manual do TCU com padrões mínimos e boas práticas.
- Lei 14.133/2021: nova Lei de Licitações, que exige governança ativa nos órgãos públicos.

Fonte: TCU, IGovContratações, Lei 14.133/21.

### 4. Dimensões da Governança das Contratações e Boas Práticas

Veja as práticas recomendadas para cada dimensão da governança das contratações no IFSP ao longo deste guia.

### 5. Quadro Integrado: 10 Passos para a Boa Governança

Os “10 Passos para a Boa Governança”, publicados pelo TCU, traduzem em linguagem acessível as principais práticas de liderança, estratégia e controle que toda organização pública deve adotar.

O quadro a seguir traz a adaptação desses passos ao contexto das contratações do IFSP, indicando como cada diretriz pode ser implementada na rotina dos campi e na Reitoria, facilitando o alinhamento às exigências nacionais e o aprimoramento contínuo da governança institucional [TCU, 10 Passos para a Boa Governança].

**Quadro 13 - 10 Passos para a Boa Governança no contexto das contratações do IFSP**

Passo TCU	O que significa?	Aplicação prática em Contratações/IFSP	Exemplo ou recomendação concreta
1. Estabeleça o modelo de governança adequado	Definir e divulgar claramente o modelo de funcionamento da governança	Mapear e divulgar as instâncias responsáveis por planejamento, execução e controle das contratações; normatizar os fluxos	Criar manual ou fluxograma institucional atualizado; realizar workshop com gestores
2. Lidere com integridade	Praticar e estimular condutas éticas, apoiar programas de integridade	Manter Programa de Integridade local ativo, reforçar ética nos treinamentos, estimular denúncias de irregularidades	Incluir módulo de integridade nos treinamentos e divulgar canal de denúncias
3. Promova a capacidade da liderança	Garantir que gestores estejam preparados e sejam avaliados	Planejar capacitação continuada, criar critérios claros para designação de gestores de contratos	Manter trilhas formativas obrigatórias; avaliação anual da liderança
4. Gerencie riscos	Implantar rotina de identificação e mitigação de riscos	Exigir uso de matriz de riscos em todas as contratações; revisar riscos periodicamente	Matriz de riscos obrigatória nos processos; relatórios semestrais de atualização
5. Estabeleça a estratégia e promova gestão estratégica	Definir objetivos, indicadores e metas claros	Alinhar o planejamento das contratações ao PDI; definir metas de desempenho para processos de compras	Metas anuais de contratos estratégicos; plano de ação publicado
6. Monitore resultados	Acompanhar sistematicamente	Monitorar taxa de sucesso de licitações,	Dashboard de indicadores de compras atualizado





As equipes recebem treinamentos obrigatórios sobre integridade e legislação de compras?							2, 3
Existe política institucional para fixação e valorização das equipes de contratações?							3
A comunicação e integração entre áreas envolvidas no processo de contratação é formalizada?							1, 5

**Checklist – Dimensão: Integridade**

Item Avaliado	Não adotado	Em implantação	Parcial	Integral	Observações	Plano de ação/Responsável	Passo TC U
O campus possui Programa de Integridade local implementado?							2
São realizados treinamentos regulares sobre ética, integridade e							2

conflito de interesses?							
Existem canais acessíveis para denúncia de irregularidades e tratamento de conflitos?							2, 8
O acompanhamento do tratamento das denúncias e da efetividade do programa é monitorado?							2, 6

**Checklist – Dimensão: Sustentabilidade**

Item Avaliado	Não adotado	Em implantação	Parcial	Integral	Observações	Plano de ação/Responsável	Passo TC U
Critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) são incluídos nos editais de licitação?							5, 7
Há monitoramento dos resultados e impactos das compras sustentáveis realizadas?							6
A equipe de compras e requisitantes recebe capacitação específica em sustentabilidade?							3, 5

**Checklist – Dimensão: Gestão de Riscos**

Item Avaliado	Não adotado	Em implantação	Parcial	Integral	Observações	Plano de ação/Responsável	Passo TCU
Existe rotina formal e documentada de identificação, análise e mitigação dos riscos das contratações?							4
A matriz de riscos é utilizada e atualizada para cada contratação relevante?							4
Os planos de ação para riscos críticos são monitorados e revisados?							4, 6

Observação: A coluna "Passo TCU" indica qual passo TCU está sendo fortalecido