

Governança das Contratações:

revisão de normas aplicáveis e de
jurisprudência do TCU

Fabírcia Liane Souza de Aguiar Oliveira

Orientadora: Ma. Renata Miranda Passos Camargo

Coletânea de Pós-Graduação
Políticas Públicas



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

MINISTROS

Ana Arraes (Presidente)
Bruno Dantas (Vice-Presidente)
Walton Alencar Rodrigues
Benjamin Zymler
Augusto Nardes
Aroldo Cedraz
Raimundo Carreiro
Vital do Rêgo
Jorge Oliveira

MINISTROS-SUBSTITUTOS

Augusto Sherman Cavalcanti
Marcos Bemquerer Costa
André Luis de Carvalho
Weder de Oliveira

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU

Cristina Machado da Costa e Silva (Procuradora-Geral)
Lucas Furtado (Subprocurador-Geral)
Paulo Soares Bugarin (Subprocurador-Geral)
Marinus Eduardo de Vries Marsico (Procurador)
Júlio Marcelo de Oliveira (Procurador)
Sérgio Ricardo Costa Caribé (Procurador)
Rodrigo Medeiros de Lima (Procurador)

DIRETORA-GERAL

Ana Cristina Melo de Pontes Botelho

**DIRETORA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS,
PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS**

Flávia Lacerda Franco Melo Oliveira

**CHEFE DO DEPARTAMENTO
DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS**

Clemens Soares dos Santos

CONSELHO ACADÊMICO

Maria Camila Ávila Dourado

Tiago Alves de Gouveia Lins e Dutra

Marcelo da Silva Sousa

Rafael Silveira e Silva

Pedro Paulo de Moraes

COORDENADORA ACADÊMICA

Renata Miranda Passos Camargo

COORDENADORES PEDAGÓGICOS

Pedro Paulo de Moraes

Flávio Sposto Pompêo

COORDENADORA EXECUTIVA

Maria das Graças da Silva Duarte de Abreu

PROJETO GRÁFICO E CAPA

Núcleo de Comunicação – NCOM/ISC

Governança das Contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU

Fabrcia Liane Souza de Aguiar Oliveira

Monografia de conclusão de curso submetida ao Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista.

Orientador(a):

Ma. Renata Miranda Passos Camargo

Banca examinadora:

Me. Cláudio Silva da Cruz

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

OLIVEIRA, Fabrícia Liane Souza de Aguiar. Governança das Contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU. 2021. Monografia (Especialização em Controle de Políticas Públicas) – Instituto Serzedello Corrêa, Escola Superior do Tribunal de Contas da União, Brasília DF. 119 fl.

CESSÃO DE DIREITOS

Fabrícia Liane Souza de Aguiar Oliveira
 Governança das Contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU
 Especialista/2021

É concedido ao Instituto Serzedello Corrêa (ISC) permissão para reproduzir cópias deste Trabalho de Conclusão de Curso e emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. Do mesmo modo, o ISC tem permissão para divulgar este documento em biblioteca virtual, em formato que permita o acesso via redes de comunicação e a reprodução de cópias, desde que protegida a integridade do conteúdo dessas cópias e proibido o acesso a partes isoladas desse conteúdo. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte deste documento pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

Fabrícia Liane Souza de Aguiar Oliveira
 Email: fabricialsao@tcu.gov.br

FICHA CATALOGRÁFICA

L131a	<p>Oliveira, Fabrícia Liane Souza de Aguiar</p> <p style="text-align: center;">Governança das Contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU/ Fabrícia Liane Souza de Aguiar Oliveira. Brasília: ISC/TCU, 2021. 119 fl. (Monografia de Especialização)</p> <p>1. Controle de Políticas Públicas. 2. Contratações 3. Governança 4. I. Governança das Contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU.</p> <p>CDU 02 CDD 020</p>
-------	---

Governança das Contratações: revisão de normas aplicáveis e de jurisprudência do TCU

Fabírcia Liane Souza de Aguiar Oliveira

Trabalho de conclusão do curso de pós-graduação lato sensu em Controle de Políticas Públicas realizado pelo Instituto Serzedello Corrêa como requisito para a obtenção do título de especialista.

Brasília, 17 de novembro de 2021.

Banca Examinadora:

Ma.
Renata Miranda Passos Camargo
Tribunal de Contas da União
Orientadora

Me.
Cláudio Silva da Cruz
Tribunal de Contas da União
Avaliador

A Deus, que me deu saúde e capacidade para concluir este trabalho, e ao meu amado esposo, Davi Oliveira, que me apoiou durante todo o projeto.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, que tem me sustentado todos os dias, com força, saúde, capacidade e disposição.

Sou grata ao meu amado esposo, Davi Oliveira, por ter apoiado a realização deste trabalho e compreendido as horas de ausência no convívio familiar; e aos meus queridos pais, pelo exemplo de caráter, e pelo esforço empreendido para me proporcionar o acesso a educação de qualidade.

Sou grata aos meus amigos e colegas de trabalho Cláudio Silva da Cruz e Carlos Renato Araújo Braga, que me transmitiram, ao longo dos anos em que trabalhamos juntos, amplo conhecimento no tema de governança das contratações.

Agradeço à minha querida orientadora, Ma. Renata Miranda Passos Camargo, que se dispôs gentilmente a me acompanhar neste projeto, mesmo com tantas outras atribuições exigidas por sua função como assessora da Coordenação-Geral de Controle Externo da Área Social e de Governança e Gestão Pública.

Sou grata aos meus chefes, por permitirem a minha alocação neste trabalho e pelo apoio prestado durante todo o projeto: Sra. Tânia Lopes Pimenta Chioato, Secretária de Controle Externo de Aquisições Logísticas; Sr. Milton Gomes da Silva Filho, Diretor da 1ª Diretoria da Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (Selog); e Sr. Ítalo Pinheiro de Albuquerque Figueiredo, Diretor da 4ª Diretoria da Selog.

Resumo

Este estudo, realizado por meio de pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa, tem por objetivo identificar e compilar os requisitos legais, infralegais e jurisprudenciais de governança das contratações aplicáveis aos órgãos e entidades federais abrangidos pela nova Lei de Licitações – a Lei 14.133/2021. Com base em modelo de governança de referência, foram identificadas seis práticas relevantes para o direcionamento das contratações nas organizações públicas, e os respectivos fundamentos na legislação brasileira, em regulamentos federais e na jurisprudência do Tribunal de Contas da União. Foram relacionados os riscos que podem ser tratados com a implementação dessas práticas, e apresentados documentos orientativos publicados por Órgãos Governantes Superiores.

Palavras-chave: governança; contratações públicas; organizações públicas; riscos.

Abstract

This work, performed by applied research, with a qualitative approach, aims to identify and compile the legal, infra-legal and jurisprudential requirements for the public procurement governance, applicable to federal agencies and entities covered by the new Bidding Law – Law 14.133/2021. Based on a benchmark governance model, six relevant practices were identified for direct the procurement management in public organizations, founded on Brazilian legislation, federal regulations and the jurisprudence of the Tribunal de Contas da União. The risks that can be addressed through the implementation of these practices were listed, and guidance documents published by Superior Governing Bodies were presented.

Keywords: governance; public procurements; public organizations; risks.

Lista de figuras

Figura 1: Mecanismos e práticas de governança pública organizacional.....	25
Figura 2: Planejamento anual das contratações.....	83

Lista de quadros

Quadro 1 - Critérios para governança das contratações	23
Quadro 2 – Mecanismos e práticas de governança das contratações	28
Quadro 3 - Critérios para promoção da integridade nas contratações	33
Quadro 4 – Riscos relacionados.....	39
Quadro 5 – Modelos	39
Quadro 6 - Critérios para gestão de riscos nas contratações.....	42
Quadro 7 – Riscos relacionados.....	46
Quadro 8 – Modelos	47
Quadro 9 - Critérios para o modelo da gestão das contratações	49
Quadro 10 - Critérios para definição da estrutura da função de contratações	53
.....	
Quadro 11 – Riscos relacionados.....	55
Quadro 12 – Modelos	56
Quadro 13 - Critérios para a gestão de pessoas na função de contratações	59
.....	
Quadro 14 – Riscos relacionados.....	62
Quadro 15 – Modelos	62
Quadro 16 - Critérios para definir diretrizes para a gestão de contratações.....	64
Quadro 17 – Riscos relacionados.....	67
Quadro 18 – Modelos	68
Quadro 19 - Critérios para o plano estratégico da gestão de contratações.....	71
Quadro 20 – Riscos relacionados.....	74
Quadro 21 – Modelos	75
Quadro 22 – Critérios para o Plano de Logística Sustentável	76
Quadro 23 – Riscos relacionados.....	79
Quadro 24 – Modelos	80
Quadro 25 - Critérios para o planejamento anual das contratações.....	84
Quadro 26 – Riscos relacionados.....	87
Quadro 27 – Modelos	87
Quadro 28 - Critérios para monitorar o desempenho da gestão de contratações.....	89

Quadro 29 – Riscos relacionados.....	90
Quadro 30 – Modelos	91
Quadro 31 - Critérios para promover a transparência e a <i>accountability</i> nas contratações.....	93
Quadro 32 – Riscos relacionados.....	96
Quadro 33 - Critérios para assegurar que a auditoria interna adicione valor à gestão de contratações	98
Quadro 34 – Riscos relacionados.....	101
Quadro 35 – Modelos	101

Lista de abreviaturas e siglas

AGU	Advocacia-Geral da União
CD	Câmara dos Deputados
CGU	Controladoria-Geral da União
CIPS	Chartered Institute of Procurement & Supply
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IIA Brasil	Instituto dos Auditores Internos do Brasil
LC	Lei Complementar
ME	Ministério da Economia
ME	Ministério da Economia
NASPO	National Association of State Procurement Officials
NIGP	The Institute for Public Procurement
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OGS	Órgãos Governantes Superiores
PAC	Plano anual de contratações
RBG	3ª Edição do Referencial Básico de Governança
Seges/ME	Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia
SF	Senado Federal
TCU	Tribunal de Contas da União

Sumário

1.	Introdução	16
2.	Problema e justificativa.....	17
3.	Objetivos	19
4.	Metodologia	20
5.	Governança das Contratações	23
5.1.	Promover a integridade nas contratações	30
5.2.	Gerir riscos nas contratações	40
5.3.	Promover a gestão estratégica das contratações.....	47
5.3.1.	Estabelecer o modelo da gestão das contratações	48
5.3.2.	Orientar, aprovar e apoiar os instrumentos de planejamento da gestão de contratações..	68
5.4.	Monitorar o desempenho da gestão de contratações.....	88
5.5.	Promover a transparência e a <i>accountability</i> nas contratações.....	91
5.6.	Assegurar que a auditoria interna adicione valor à gestão de contratações...	97
6.	Conclusão	103
	Referências bibliográficas.....	104

1. Introdução

O objeto de estudo do presente trabalho são as regras legais, infralegais e jurisprudenciais relacionadas à governança das contratações na Administração Pública Federal (APF).

Tal conjunto de regras pode ser classificado (sob o critério de impacto esperado na sociedade) como política pública regulatória, tendo em vista que “estabelece padrões de comportamento, serviço ou produto para atores públicos e privados” (SECCHI, 2019, p. 31).

Essa política pública regulatória, ao dispor sobre requisitos de governança das contratações, “objetiva direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos” do processo licitatório, “promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações” (Lei 14.133/2021 art. 11 Parágrafo Único).

No contexto dos órgãos da administração pública direta, autarquias e fundações da União, a nova Lei de Licitações – Lei 14.133, publicada em 2021 em substituição às Leis 8.666/1993, 10.520/2002 (que instituiu o Pregão), e 12.462/2005 (que dispôs sobre o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC)¹, exigiu a implementação de mecanismos e estruturas para a governança das contratações. A Lei incorporou dispositivos de regulamentos federais vigentes e boas práticas sedimentadas na jurisprudência do Tribunal de Contas da União (TCU).

Para orientar a observância à nova Lei, órgãos como o Ministério da Economia (Seges/ME), a Advocacia-Geral da União (AGU) e o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) têm expedido diretrizes e normativos às organizações sob sua jurisdição.

Ao longo deste trabalho, serão apresentados o conjunto de requisitos previstos em lei, regulamentos e na jurisprudência do Tribunal de Contas da União para que a APF implemente as práticas de governança em suas contratações, bem como os riscos que podem ser tratados com a adoção dessas práticas nas organizações públicas.

¹ As normas substituídas perderão a vigência após decorridos dois anos da publicação oficial da nova Lei de Licitações e Contratos.

2. Problema e justificativa

A nova Lei de Licitações, que entrou em vigor no dia 1º de abril de 2021, estabeleceu a responsabilidade da liderança da organização pela governança das contratações, e pela implementação de:

[...] processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações” (BRASIL, 2021).

Para orientar a aplicação da nova lei, os Órgãos Governantes Superiores (OGS²), especialmente a Presidência da República e o Ministério da Economia (ME) iniciaram a revisão dos normativos infralegais relacionados às contratações, atualizando-os e publicando novos regramentos.

Com o rápido avanço normativo, surge a necessidade de realizar estudos a fim de identificar e compilar os requisitos legais e regulatórios que devem balizar a governança das contratações públicas, abarcando inclusive a jurisprudência do TCU, de modo a orientar os gestores para que seus processos estejam em conformidade com os novos parâmetros; e orientar ainda o controle externo, a fim de que esteja preparado para atender ao potencial aumento de demanda de denúncias e representações, principalmente durante o período de transição de dois anos, em que as normas antigas estarão em vigor juntamente com a nova lei.

A importância de estudar essa política regulatória é ampliada pela materialidade dos recursos envolvidos nas contratações públicas. Esse montante abrange todo o poder de compra das organizações públicas.

Segundo o Painel de Poder de Compra para a Administração Pública Federal, publicado no Portal TCU³, considera-se como Poder de Compra (PC) a soma dos recursos que a organização dispõe para realizar, de forma discricionária, contratações de bens, serviços e obras e prorrogações contratuais. Desse montante, desconsidera-se, portanto, as despesas com: pessoal e encargos sociais; juros e encargos da

² Órgãos que têm competência para orientar outras organizações públicas em sua esfera de jurisdição (BRASIL, 2014c).

³ <https://portal.tcu.gov.br/paineis-de-informacao/>

dívida; amortização da dívida; parcerias Público-Privadas (PPP); e transferências de recursos financeiros – a instituições privadas; a estados, Distrito Federal, municípios, exterior e consórcios.

Assim, selecionadas apenas as organizações contempladas no Orçamento Geral da União (OGU) 2021, em consulta livre ao Painel do Orçamento Federal⁴, foram somadas as despesas dos grupos de natureza da despesa 3 (Outras Despesas Correntes), 4 (Investimentos) e 5 (Inversões Financeiras), nas modalidades de aplicação 50 (Transferências a Instituições Privadas sem Fins Lucrativos), 60 (Transferências a Instituições Privadas com Fins Lucrativos), 90 (Aplicações Diretas) e 91 (Aplicação Direta Decorrente de Operação entre Órgãos, Fundos e Entidades Integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social), excluídos os órgãos orçamentários dos grupos 70000 e 90000 e as unidades orçamentárias caracterizadas como fundos (exceção à autarquia Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE). O total da dotação atual⁵ foi de R\$ 216.674.219.779.

⁴ <https://www.siop.planejamento.gov.br/modulo/login/index.html/>

⁵ Dotação atualizada: dotação inicial somada aos créditos adicionais abertos ou reabertos durante o exercício de referência e às atualizações monetárias efetuadas após a data da publicação da LOA, deduzidos das respectivas anulações e cancelamentos (Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - MCASP, 8ª ed., p. 425).

3. Objetivos

O propósito principal desse trabalho foi identificar e compilar os requisitos legais, infralegais e jurisprudenciais de governança das contratações aplicáveis aos órgãos e entidades federais abrangidos pela Lei 14.133/2021, tendo por objetivos específicos os seguintes:

- a) Elaborar modelo teórico de governança das contratações públicas;
- b) Identificar e compilar os requisitos de governança das contratações dispostos na Lei 14.133/2021;
- c) Identificar e compilar os requisitos infralegais de governança das contratações aplicáveis aos órgãos e entidades federais abrangidos pela Lei 14.133/2021;
- d) Identificar a jurisprudência do TCU relacionada aos requisitos de governança identificados;
- e) Compilar exemplos de riscos que podem ser tratados com a implementação das práticas de governança; e
- f) Identificar documentos orientativos disponibilizados pelos OGS acerca da governança das contratações.

4. Metodologia

O trabalho foi desenvolvido, quanto à natureza, por meio de pesquisa aplicada, pois buscou gerar conhecimento para solução de problemas relacionados à governança das contratações públicas.

Foi adotada a abordagem qualitativa, com a finalidade de identificar os requisitos legais e infralegais de governança das contratações aplicáveis às organizações públicas da esfera federal abrangidas pela Lei 14.133/2021, bem como a jurisprudência do TCU relacionada e não conflitante com tais requisitos. Não foram, portanto, incluídos no escopo, regulamentos específicos, como os relacionados às empresas públicas e sociedades de economia mista, e às organizações paraestatais.

Cabe mencionar que estudos semelhantes foram realizados por duas secretarias do TCU: a Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti) e a Secretaria de Aquisições Logísticas (Selog), que publicaram quadros referenciais normativos, respectivamente, do processo de contratações de tecnologia da informação (Acórdão 1394/2007-TCU-Plenário) e do macroprocesso de contratações públicas (Acórdão 1321/2014-TCU-Plenário⁶). O trabalho da Sefti contou com etapas adicionais para realização de pesquisa de campo com gestores públicos e validação do modelo⁷.

Para balizar a identificação dos requisitos de governança, elaborou-se um modelo teórico para a governança das contratações, com base em modelo de governança pública organizacional, e em levantamento de literatura sobre práticas internacionalmente aceitas para contratações públicas.

O modelo de referência utilizado foi o proposto pelo Tribunal de Contas da União por meio do Referencial Básico de Governança Organizacional: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (BRASIL, 2020h). As razões para utilizá-lo como base para o modelo de governança das contratações foi o seu enfoque em organizações públicas, e o seu amplo histórico de validação, que não

⁶Documento intitulado RCA – Riscos e Controles nas Aquisições, disponível em: <http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnLine.htm>

⁷ O trabalho da Sefti foi resultado dos estudos realizados pelo auditor do TCU Cláudio Silva da Cruz, publicados em dissertação de mestrado disponível em: <http://www.cscruz.org/>

se limita à realizada durante a elaboração do próprio documento, mas envolve edições anteriores e fiscalizações de governança executadas pelo TCU desde 2007⁸.

As práticas propostas no modelo de referência foram comparadas com práticas internacionalmente difundidas para a governança das contratações públicas, de forma a particularizar o modelo de governança organizacional para o enfoque no direcionamento das contratações. As informações necessárias foram levantadas por meio de pesquisa documental nos seguintes sítios eletrônicos:

- a) Portal da National Association of State Procurement Officials (Naspo);
- b) Portal do The Institute for Public Procurement (NIGP);
- c) Portal do Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS);
- d) Portal da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE);
- e) Portal do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO);
- f) Portal da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT);
- g) Portal do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil); e
- h) Portal do Tribunal de Contas da União (TCU).

A estrutura do modelo teórico orientou a pesquisa documental a fim de identificar os requisitos da legislação brasileira, bem como das normas infralegais aplicáveis às organizações públicas federais abrangidas pela Lei 14.133/2021. A pesquisa foi realizada nos seguintes sítios eletrônicos:

- a) Portal da Legislação;
- b) Portal de Compras do Governo Federal;
- c) Portal do Conselho Nacional de Justiça (CNJ);
- d) Portal da Advocacia-Geral da União (AGU);
- e) Portal do Senado Federal (SF);
- f) Portal da Câmara dos Deputados (CD); e
- g) Portal do TCU.

Para apoiar a interpretação do marco normativo, foi utilizada a bibliografia “Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas: nova lei

⁸ Acórdãos 1603/2008; 2308/2010; 2585/2012; 3023/2013; 3117/2014; 2622/2015; 1273/2015; 2212/2015; 2328/2015; 2339/2016; 882/2017; 358/2017, 2135/2017, todos do plenário do TCU.

14.133/2021”, do Prof. Marçal Justen Filho, especialista com notório conhecimento do tema (JUSTEN FILHO M., 2021).

Para cada requisito de governança, foi realizado levantamento da jurisprudência do Tribunal de Contas da União. Utilizou-se a pesquisa integrada do Portal do TCU (em todas as bases), bem como a pesquisa na jurisprudência selecionada e nas publicações de jurisprudência.

Em seguida, foram pesquisados modelos de documentos disponibilizados por OGS para orientar a implementação de práticas de governança das contratações. A pesquisa foi realizada nos seguintes sítios eletrônicos:

- a) Portal de Compras do Governo Federal;
- b) Portal do Ministério da Economia (ME);
- c) Portal do CNJ;
- d) Portal da AGU;
- e) Portal do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP);
- f) Portal do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT);
- g) Portal do SF;
- h) Portal da CD;
- i) Portal da Controladoria-Geral da União (CGU); e
- j) Portal do TCU.

Finalmente, foram relacionados riscos que podem ser tratados, nas organizações, por meio da implementação das práticas de governança. A relação de riscos utilizou como fonte os seguintes documentos: Riscos e Controles nas Aquisições (RCA), e matrizes de auditoria de governança, disponibilizadas pelo Tribunal de Contas da União na página de governança pública do Portal TCU (BRASIL, 2014c; 2020g). Os riscos foram atualizados de acordo com os novos requisitos de governança das contratações identificados na etapa anterior.

Cabe registrar três principais limitações ao trabalho: a grande quantidade de documentos (legislação, regulamentos, acórdãos etc.) que tratam do tema contratações públicas; a impossibilidade, em decorrência do limite de tempo, de realizar pesquisa de campo para avaliar a percepção de gestores públicos e de especialistas acerca do modelo teórico (em que pese o modelo de referência utilizado possuir validação robusta, conforme supramencionado), bem como de consolidar os quadros referenciais normativos e os registros de riscos em formato digital que facilitasse a busca e a navegação por parte dos leitores.

5. Governança das Contratações

O Referencial Básico de Governança Organizacional (RBG), publicado pelo TCU, adota o conceito de que a governança pública organizacional “compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2020h, p.36).

O Referencial enfatiza o papel da governança de dirigir as funções de gestão e de monitorar o desempenho delas, a fim de garantir que suportem os objetivos organizacionais e, de forma articulada, contribuam para que a organização entregue os resultados pretendidos pelas partes interessadas (BRASIL, 2020h, ps. 15, 18, 148).

Ao adotar um recorte da governança organizacional com enfoque no direcionamento da gestão de contratações, pode-se adaptar o conceito para definir a “governança das contratações” como:

O conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das contratações, com objetivo de que as contratações agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. (adaptado de BRASIL (2015, item 22))

Tal conceito foi adotado pelos poderes Executivo e Judiciário da União, em normativos infralegais, conforme apresentado no Quadro 1 abaixo. Posteriormente, a nova Lei de Licitações e Contratos (Lei 14.133/2021) positivou a expressão “governança das contratações”, e dispôs sobre a responsabilidade da alta administração em estabelecer os processos e estruturas necessários para direcionar e monitorar os processos licitatórios e contratos administrativos (BRASIL, 2021h), art. 11).

Quadro 1 - Critérios para governança das contratações

Critérios	Dispositivos
Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021h)	Art. 11. Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos , com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

	<p>Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos: [...]</p> <p>Art. 169. As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa: [...] § 1º Na forma de regulamento, a implementação das práticas a que se refere o caput deste artigo será de responsabilidade da alta administração do órgão ou entidade [...]</p>
<p>Decreto 9.203/2017, (alterado pelo Decreto 9.901/2019) (BRASIL, 2017c, 2019c)</p>	<p>Art. 4º São diretrizes da governança pública:</p> <p>I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;</p> <p>[...] III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;</p> <p>Art. 6º Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos neste Decreto.</p> <p>[...] Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:</p> <p>[...] II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;</p>
<p>Portaria Seges/ME 8.678/2021 (BRASIL, 2021p)</p>	<p>Art. 1º Esta Portaria dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.</p> <p>§ 1º A alta administração dos órgãos e entidades de que trata o caput deve implementar e manter mecanismos e instrumentos de governança das contratações públicas em consonância com o disposto nesta Portaria.</p> <p>Art. 2º Para os efeitos do disposto nesta Portaria, considera-se:</p> <p>[...] III - governança das contratações públicas: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das contratações públicas, visando a agregar valor ao negócio do órgão ou entidade, e contribuir para o alcance de seus objetivos, com riscos aceitáveis;</p> <p>Art. 6º São instrumentos de governança nas contratações públicas, dentre outros: I - Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS; II - Plano de Contratações Anual; III - Política de gestão de estoques; IV - Política de compras compartilhadas; V - Gestão por competências; VI - Política de interação com o mercado; VII - Gestão de riscos e controle preventivo; VIII - Diretrizes para a gestão dos contratos; e IX - Definição de estrutura da área de contratações públicas.</p> <p>Art. 18. Compete ao órgão ou entidade, quanto à estrutura da área de contratações públicas: [...] III - avaliar a necessidade de atribuir a um comitê, integrado por representantes dos diversos setores da organização, a</p>

	responsabilidade por auxiliar a alta administração nas decisões relativas às contratações;
<p>Resolução CNJ 347/2020 (BRASIL, 2020k)</p>	<p>Art. 1º Esta Resolução institui a Política de Governança das Contratações Públicas dos órgãos do Poder Judiciário, dispondo sobre princípios, diretrizes, instrumentos e mecanismos. § 1º Os órgãos do Poder Judiciário de que trata o caput devem implementar e manter instâncias, mecanismos e instrumentos de governança das contratações públicas em suas estruturas administrativas, em consonância com o disposto nesta Resolução e em alinhamento com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário vigente.</p> <p>Art. 5º São considerados instrumentos de governança em contratações públicas do Poder Judiciário, dentre outros: I – o Plano de Logística Sustentável; II – o Plano Anual de Contratações; III – o Plano Anual de Capacitação; e IV – o Plano de Tratamento de Riscos do macroprocesso de contratações, observado o disposto no inciso IV do art. 30. § 1º Os instrumentos de governança previstos nos incisos I, II e III devem estar sistematizados e alinhados entre si, com o plano estratégico do órgão e com os demais planos instituídos em normativos específicos, de modo que consolidem as diretrizes desta Resolução e as estratégias do órgão. § 2º Além dos planos previstos neste artigo, são considerados instrumentos de governança orientadores das contratações do Poder Judiciário o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação e o Plano de Obras estabelecidos em normativos do CNJ respetivos à matéria. [...] ANEXO DA RESOLUÇÃO Nº 347, DE 13 DE OUTUBRO DE 2020. DEFINIÇÕES [...] XI – Governança das contratações públicas: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das contratações públicas, objetivando que as aquisições agreguem valor ao negócio do órgão, com riscos aceitáveis;</p>

Fonte: Elaboração própria a partir das regras legais e infralegais consultadas

A Figura 1 apresenta as práticas de governança organizacional sugeridas pelo RBG, e classificadas nos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle.

Figura 1: Mecanismos e práticas de governança pública organizacional



Fonte:(BRASIL, 2020h, p. 52)

A adoção dessas práticas visa o cumprimento das diretrizes da boa governança, a saber (BRASIL, 2020h):

- [...] c) **promover** valores de **integridade** e implementar elevados padrões de comportamento, começando pela demonstração de conduta exemplar da liderança da organização e de apoio às políticas e programa de integridade;
- [...] e) **desenvolver continuamente a capacidade da organização**, assegurando a eficácia e eficiência da gestão dos recursos organizacionais, como a gestão e a sustentabilidade do orçamento, das pessoas, das contratações e da tecnologia e segurança da informação;
- g) **estabelecer** um sistema eficaz de **gestão de riscos e controles internos**;
- h) **estabelecer objetivos organizacionais** alinhados ao interesse público, e comunicá-los **de modo que o planejamento e a execução das operações reflitam o propósito da organização e contribuam para alcançar os resultados pretendidos**;
- i) **monitorar o desempenho** da organização e utilizar os resultados para identificar oportunidades de melhoria e avaliar as estratégias organizacionais estabelecidas; [...]
- k) implementar boas práticas de **transparência**;
- l) **prestar contas** às partes interessadas e implementar mecanismos eficazes de responsabilização dos agentes; [...] (Grifo nosso)

O Quadro 2 abaixo propõe modelo de governança das contratações, como ramificação da governança organizacional, cujos mecanismos e práticas foram particularizados para o direcionamento da gestão das contratações.

O modelo sugerido enfatiza a necessidade de que a instância interna de governança⁹ seja formalmente responsável pela orientação e aprovação das estratégias e das políticas internas relativas às contratações, bem como pela *accountability* dos recursos empregados no exercício dessa função organizacional ((BRASIL, 2020h, p. 57).

Não foram abordadas no modelo as práticas de nível organizacional consideradas não adequadas à particularização, a saber:

a) “Estabelecer o modelo de governança”, pois é de âmbito organizacional, e não funcional. O enfoque funcional está contemplado na prática “promover a gestão estratégica das contratações”, que aborda a definição do modelo de gestão de contratações;

b) Promover a capacidade da liderança, pois a prática “promover a gestão estratégica das contratações” já aborda a gestão de pessoas na função de contratações, aplicável não somente aos colaboradores e gestores, mas também ao diretor de compras;

c) “Estabelecer a estratégia”, pois trata-se de prática de âmbito organizacional, e não funcional. O enfoque funcional é visto na prática “promover a gestão estratégica das contratações”, a qual contempla a elaboração do plano estratégico dessa função;

d) “Monitorar os resultados organizacionais”, por ser prática de âmbito organizacional, e não funcional. O enfoque funcional é dado na prática “monitorar o desempenho da gestão de contratações”; e

e) “Monitorar a satisfação dos usuários”, por ser prática de âmbito organizacional, e não funcional. O enfoque funcional é dado na prática “monitorar o desempenho da gestão de contratações”.

⁹ Papel normalmente desempenhado pelo conselho de administração ou colegiado com atribuições equivalentes em organizações públicas, e pela alta administração (BRASIL, 2020h), p. 40).

Quadro 2 – Mecanismos e práticas de governança das contratações

Mecanismo	Prática de governança pública organizacional	Práticas com enfoque na função de contratações	Detalhamento
Liderança	Promover a integridade	Promover a integridade nas contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar, aprovar e apoiar programa de integridade aplicável à função de contratações • Orientar, aprovar e apoiar medidas de identificação e tratamento de conflito de interesses na função de contratações
Estratégia	Gerir riscos	Gerir riscos nas contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer diretrizes para a gestão de riscos da área de contratações¹⁰ • Estabelecer diretrizes para a gestão de riscos em cada contratação
	Promover a gestão estratégica	Promover a gestão estratégica das contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer o modelo de gestão das contratações: <ol style="list-style-type: none"> a) Definir a estrutura da função de contratações b) Estabelecer diretrizes para a gestão de pessoas na função de contratações c) Estabelecer outras diretrizes necessárias para orientar a gestão de contratações
	Monitorar o desempenho das funções de gestão	Monitorar o desempenho da gestão de contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar, aprovar e apoiar os instrumentos de planejamento da gestão de contratações: <ol style="list-style-type: none"> a) Plano estratégico b) Plano de Logística Sustentável c) Plano anual das Contratações • Aprovar as rotinas de monitoramento • Receber e avaliar os relatórios de controle da gestão
Controle	Promover a transparência		

^{10 10} Área de contratações/área de gestão das contratações: unidade responsável pelo planejamento, coordenação e acompanhamento das ações destinadas à realização das contratações no âmbito do órgão ou entidade (BRASIL, 2019f).

	Promover a <i>accountability</i>	Promover a transparência e a <i>accountability</i> nas contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer modelo de transparência das contratações • Responsabilizar-se pela administração dos recursos empregados nas contratações
	Assegurar a efetividade da auditoria interna	Assegurar que a auditoria interna adicione valor à gestão de contratações	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a auditoria interna acerca da estratégia, riscos, processos relevantes e prioridades da gestão de contratações • Contribuir para que os serviços de auditoria interna contemplem a avaliação da governança, da gestão de riscos e dos controles internos das contratações.

Fonte: Elaboração própria a partir do modelo disposto em (BRASIL, 2020h, p. 52)

A seguir serão apresentadas cada uma das práticas sugeridas no modelo de governança das contratações, acompanhadas da fundamentação na legislação brasileira e na jurisprudência do TCU.

Serão também listados exemplos de riscos que poderão ser tratados pela adoção dessas práticas por órgãos e entidades da Administração Pública Federal e, quando aplicável, *links* para modelos de documentos disponibilizados por órgãos governantes superiores (OGS).

5.1. Promover a integridade nas contratações

A promoção da integridade tem sido indicada como um dos principais mecanismos para combater o problema clássico do “principal-agente” no setor público, em que os agentes, embora contratados para trabalhar em prol do interesse da sociedade (principal), podem agir orientados ao atendimento dos seus próprios interesses. Desse dilema, surgem as corrupções e ineficiências no setor público (NASPO, 2019a; OCDE, 2017).

No contexto das contratações públicas, esse dilema pode ser ainda mais evidente e preocupante, dado o alto volume de recursos empregados, a importância estratégica das contratações como instrumento de política pública¹¹ e, por vezes, a alta complexidade das operações atrelada à baixa capacitação das equipes e à sobrecarga de trabalho.

Torna-se assim fundamental a adoção de medidas que promovam, na gestão das contratações, uma cultura focada no atendimento do interesse público, e reduzam a vulnerabilidade dos seus processos à corrupção, a começar pela definição e comunicação clara (interna e externamente à organização) dos valores e padrões de conduta esperados dos profissionais de compras, e dos procedimentos para prevenir a violação a esses padrões de integridade.

Nesse sentido, a Lei 14.133/2021 obrigou, de forma reiterada em seus dispositivos, a observância de controles para promover um ambiente de integridade nas contratações (como disposto no Quadro 3), e destacou o papel das instâncias

¹¹ Exemplos na Lei 14.133/2021: preservação do meio ambiente (art. 26 II; art. 45; art. 144); promoção do desenvolvimento nacional sustentável (art. 5º; art. 11 IV); desenvolvimento de microempresas, empresas de pequeno porte e microempreendedores (art. 4º); inclusão social (art. 25 § 9º; art. 60 III; art. 63 IV; art. 45 VI; art. 75 XIV; art. 92 XVII; art. 116); preservação do patrimônio histórico (art. 45 V).

internas de governança das organizações de estabelecer um conjunto de medidas para reduzir a ocorrência de fraudes e corrupção, e outros atos antiéticos (arts. 7º e 11 parágrafo único).

Com base nos critérios dispostos no Quadro 3 e em boas práticas amplamente aceitas na literatura (BRASIL, 2020h; NASPO, 2019b, 2019a; NIGP; CIPS, 2012; OCDE, 2015), propõe-se a promoção da integridade em quatro eixos principais de atuação:

f) definição de valores éticos e de padrões de comportamento para os profissionais que atuam no macroprocesso de contratações¹². Os padrões devem ser formalizados em leis e em códigos de conduta, que abordem não só o que é proibido, mas estimulem a ética positiva, comportamentos no sentido de “escolher não somente o caminho correto, mas o melhor caminho” (NASPO, 2019a), o que seja mais vantajoso para a Administração (Lei 14.133/2021, art. 169 § 1º), e que considere o interesse público (Lei 14.133/2021 arts. 5º, 18 I; 76; 104 I; 137 VIII; 147; 148; 171 § 1º II).

Sobre o assunto, a OCDE (2015, p. 7) alerta para a necessidade de avaliar se os instrumentos gerais de integridade do setor público aplicáveis à organização (como p. ex. os normativos) precisam ser adaptados ou complementados para tratar de riscos específicos do macroprocesso de aquisições (aspecto também abordado pelo RBG, p. 96-97 e p. 177).

g) identificação e tratamento de conflitos de interesses. Os profissionais que atuam no macroprocesso de contratação devem não apenas ser imparciais em suas decisões, mas parecer ser, promovendo a confiança das partes interessadas nas licitações e contratações públicas. Para isso, as organizações devem gerir o risco de decisões tendenciosas, adotando os controles adequados. A Lei 14.133/2021 destacou essa responsabilidade para a alta administração, no art. 11 parágrafo único,

¹² Macroprocesso de contratação: agrupamento dos processos de trabalho de planejamento de cada uma das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos (BRASIL, 2021e). Definição semelhante à adotada pela Portaria Seges/ME 8.678/2021 para “metaprocessos de contratação pública: rito integrado pelas fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão do contrato, e que serve como padrão para que os processos específicos de contratação sejam realizados” (BRASIL, 2021p).

e proibiu diretamente algumas situações que configuram o conflito no âmbito das contratações, como as dispostas no art. 7º III e no art. 9º §1º.

Os controles internos para identificar e tratar conflitos de interesses podem incluir regras sobre: recebimento de presentes, empréstimos, entretenimentos ou favores de fornecedores; uso de informações privilegiadas; nepotismo; e exercício de atividades profissionais e privadas incompatíveis com as atribuições do cargo ou emprego (durante e após a ocupação).

Podem contemplar ainda procedimentos, como: segregação de funções; diligências prévias, a exemplo das verificações de histórico de pessoal e de terceiros, e dos cruzamentos de dados de funcionários e fornecedores; obrigatoriedade de que gestores e colaboradores informem situações que levem a conflito de interesses; e declaração compulsória de quaisquer alterações significativas que tiverem no patrimônio pessoal. Alguns desses controles foram previstos pela Lei 12.813/2013, que dispôs sobre conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego no Poder Executivo federal; e pela Lei 14.133/2021, em seus arts. 36 §3º, 37 III, 60 II, e 88 §3º.

h) treinamentos sobre integridade. O treinamento eficaz habilita o profissional de compras a identificar potenciais problemas éticos e a reagir a eles. É recomendável que os treinamentos enfatizem a responsabilidade pessoal no tratamento de riscos éticos e a necessidade de agir no interesse público. A NASPO (2019a) esclarece que um treinamento de ética proativo ensina os atores não apenas sobre o que não deve ser feito, mas promove a conscientização sobre os custos de ações antiéticas para a organização e para os cidadãos, desafiando os profissionais de compras a adotarem voluntariamente as melhores opções éticas disponíveis na busca por gerar valor público.

i) controles e estímulos para a adesão dos fornecedores aos padrões de integridade. Além de promover a integridade internamente à organização, junto aos profissionais que atuam no macroprocesso de contratações, é importante incentivar também os fornecedores a adotarem as boas práticas. A Lei 14.133/2021 dá o apoio legal para tal medida, haja vista ter estabelecido a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade por empresas que celebrem contratos de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto com a administração pública; além de utilizar o programa de integridade como critério de desempate de propostas; como fator a ser

considerado na aplicação de sanções; e ainda como condição de reabilitação de licitante ou contratado (BRASIL, 2021h) (art. 25, §4º; Art. 60, IV; Art. 156, §1º V; Art. 163, parágrafo único).

Quadro 3 - Critérios para promoção da integridade nas contratações

Critérios	Dispositivos
<p>Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021h)</p>	<p>Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, [...] do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, [...] do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).</p> <p>Art. 11. Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, [...] com o intuito de promover um ambiente íntegro e confiável [...].</p> <p>Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade [...] designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos:</p> <p>[...] III - não sejam cônjuge ou companheiro de licitantes ou contratados habituais da Administração nem tenham com eles vínculo de parentesco, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, ou de natureza técnica, comercial, econômica, financeira, trabalhista e civil.</p> <p>§ 1º A autoridade referida no caput deste artigo deverá observar o princípio da segregação de funções, vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções mais suscetíveis a riscos, de modo a reduzir a possibilidade de ocultação de erros e de ocorrência de fraudes na respectiva contratação.</p> <p>Art. 9º É vedado ao agente público designado para atuar na área de licitações e contratos, ressalvados os casos previstos em lei:</p> <p>I - admitir, prever, incluir ou tolerar, nos atos que praticar, situações que:</p> <p>a) comprometam, restrinjam ou frustrem o caráter competitivo do processo licitatório, inclusive nos casos de participação de sociedades cooperativas;</p> <p>b) estabeleçam preferências ou distinções em razão da naturalidade, da sede ou do domicílio dos licitantes;</p> <p>c) sejam impertinentes ou irrelevantes para o objeto específico do contrato;</p> <p>II - estabelecer tratamento diferenciado de natureza comercial, legal, trabalhista, previdenciária ou qualquer outra entre empresas brasileiras e estrangeiras, inclusive no que se refere a moeda, modalidade e local de pagamento, mesmo quando envolvido financiamento de agência internacional;</p> <p>III - opor resistência injustificada ao andamento dos processos e, indevidamente, retardar ou deixar de praticar ato de ofício, ou praticá-lo contra disposição expressa em lei.</p> <p>§1º Não poderá participar, direta ou indiretamente, da licitação ou da execução do contrato agente público de órgão ou entidade licitante ou contratante, devendo ser observadas as situações que possam configurar conflito de interesses no exercício ou após o exercício do cargo ou emprego, nos termos da legislação que disciplina a matéria.</p> <p>§ 2º As vedações de que trata este artigo estendem-se a terceiro que auxilie a condução da contratação na qualidade de integrante de equipe de apoio,</p>

profissional especializado ou funcionário ou representante de empresa que preste assessoria técnica.

Art. 25. [...] § 4º **Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor [...]**

Art. 32 XI - o diálogo competitivo será conduzido por comissão de contratação composta de pelo menos 3 (três) servidores efetivos ou empregados públicos pertencentes aos quadros permanentes da Administração, admitida a contratação de profissionais para assessoramento técnico da comissão; [...] § 2º **Os profissionais contratados para os fins do inciso XI do § 1º deste artigo assinarão termo de confidencialidade e abster-se-ão de atividades que possam configurar conflito de interesses.**

Art. 36 § 3º **O desempenho pretérito na execução de contratos com a Administração Pública deverá ser considerado na pontuação técnica,** observado o disposto nos §§ 3º e 4º do art. 88 desta Lei e em regulamento.

Art. 37 Art. 37. **O julgamento por melhor técnica ou por técnica e preço deverá ser realizado por: [...]** III - **atribuição de notas por desempenho do licitante em contratações anteriores** aferida nos documentos comprobatórios de que trata o § 3º do art. 88 desta Lei e em registro cadastral unificado disponível no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).

Art. 60. Em caso de empate entre duas ou mais propostas, serão utilizados os seguintes **critérios de desempate**, nesta ordem: [...] II - **avaliação do desempenho contratual prévio dos licitantes**, para a qual deverão preferencialmente ser utilizados registros cadastrais para efeito de atesto de cumprimento de obrigações previstos nesta Lei; [...] IV - **desenvolvimento pelo licitante de programa de integridade**, conforme orientações dos órgãos de controle.

Art. 88 § 3º **A atuação do contratado no cumprimento de obrigações assumidas será avaliada pelo contratante**, que emitirá documento comprobatório da avaliação realizada, com menção ao seu desempenho na execução contratual, baseado em indicadores objetivamente definidos e aferidos, e a eventuais penalidades aplicadas, o que **constará do registro cadastral em que a inscrição for realizada.**

Art. 156. [...] §1º **Na aplicação das sanções serão considerados: [...]** V - a implantação ou o aperfeiçoamento de **programa de integridade**, conforme normas e orientações dos órgãos de controle.

Art. 163. É admitida a reabilitação do licitante ou contratado perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, exigidos, cumulativamente: [...] Parágrafo único. A sanção pelas infrações previstas nos incisos VIII e XII do caput do art. 155 desta Lei exigirá, como **condição de reabilitação do licitante ou contratado, a implantação ou aperfeiçoamento de programa de integridade** pelo responsável.

Art. 169. § 1º Na forma de regulamento, a implementação das práticas a que se refere o caput deste artigo será de responsabilidade da alta administração do órgão ou entidade e levará em consideração os custos e os benefícios decorrentes de sua implementação, **optando-se pelas medidas que promovam relações íntegras e confiáveis, com segurança jurídica para todos os envolvidos, e que produzam o resultado mais vantajoso para a Administração**, com eficiência, eficácia e efetividade nas contratações públicas.

Art. 178. O Título XI da Parte Especial do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), passa a vigorar acrescido do seguinte Capítulo II-B: "DOS CRIMES EM LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS [...]" Art. 337-G. **Patrocinar, direta ou indiretamente, interesse privado perante a Administração Pública**, dando causa à instauração de licitação ou à celebração de contrato cuja invalidação vier a ser decretada pelo Poder Judiciário: [...]

[Lei 13.460/2017](#)
(BRASIL, 2017g)

Art. 5º O usuário de serviço público tem direito à adequada prestação dos serviços, devendo os agentes públicos e prestadores de serviços públicos observar as seguintes diretrizes: [...] XII - observância dos códigos de ética ou de conduta aplicáveis às várias categorias de agentes públicos;

[Lei 12.813/2013](#)
(BRASIL, 2013a)

Art. 2º Submetem-se ao regime desta Lei os ocupantes dos seguintes cargos e empregos: I - de ministro de Estado; II - de natureza especial ou equivalentes; III - de presidente, vice-presidente e diretor, ou equivalentes, de autarquias, fundações públicas, empresas públicas ou sociedades de economia mista; e IV - do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 6 e 5 ou equivalentes.

Art. 5º Configura conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego no âmbito do Poder Executivo federal: I - divulgar ou fazer uso de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiro, obtida em razão das atividades exercidas; II - exercer atividade que implique a prestação de serviços ou a manutenção de relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe; III - exercer, direta ou indiretamente, atividade que em razão da sua natureza seja incompatível com as atribuições do cargo ou emprego, considerando-se como tal, inclusive, a atividade desenvolvida em áreas ou matérias correlatas; IV - atuar, ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário de interesses privados nos órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; V - praticar ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe o agente público, seu cônjuge, companheiro ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão; VI - receber presente de quem tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe fora dos limites e condições estabelecidos em regulamento; e VII - prestar serviços, ainda que eventuais, a empresa cuja atividade seja controlada, fiscalizada ou regulada pelo ente ao qual o agente público está vinculado.

Art. 6º Configura conflito de interesses após o exercício de cargo ou emprego no âmbito do Poder Executivo federal: I - a qualquer tempo, divulgar ou fazer uso de informação privilegiada obtida em razão das atividades exercidas; e II - no período de 6 (seis) meses, contado da data da dispensa, exoneração, destituição, demissão ou aposentadoria, salvo quando expressamente autorizado, conforme o caso, pela Comissão de Ética Pública ou pela Controladoria-Geral da União: a) prestar, direta ou indiretamente, qualquer tipo de serviço a pessoa física ou jurídica com quem tenha estabelecido relacionamento relevante em razão do exercício do cargo ou emprego; b) aceitar cargo de administrador ou conselheiro ou estabelecer vínculo profissional com pessoa física ou jurídica que desempenhe atividade relacionada à área de competência do cargo ou emprego ocupado; c) celebrar com órgãos ou entidades do Poder Executivo federal contratos de serviço, consultoria, assessoramento ou atividades similares, vinculados, ainda que indiretamente, ao órgão ou entidade em que tenha ocupado o cargo ou emprego; ou d) intervir, direta ou indiretamente, em favor de interesse privado perante órgão ou entidade em que haja ocupado cargo ou emprego ou com o qual tenha estabelecido relacionamento relevante em razão do exercício do cargo ou emprego.

[Lei 12.846/2013](#)
(BRASIL, 2013b)

Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública [...] IV - no tocante a licitações e contratos: a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público; b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de

procedimento licitatório público; c) **afastar ou procurar afastar licitante**, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo; d) **fraudar licitação pública ou contrato** dela decorrente; e) **criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica** para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo; f) **obter vantagem ou benefício indevido**, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou g) **manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos** celebrados com a administração pública; V - **dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos**, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

[Lei 8.429/1992](#)
(BRASIL, 1992),
alterada pela [Lei 14.230/2021](#)
(BRASIL, 2021i)

Art. 9º **Constitui ato de improbidade administrativa importando em enriquecimento ilícito [...]** II - **perceber vantagem econômica**, direta ou indireta, **para facilitar a aquisição, permuta ou locação** de bem móvel ou imóvel, **ou a contratação de serviços pelas entidades** referidas no art. 1º por preço superior ao valor de mercado; [...] VI - **receber vantagem econômica de qualquer natureza**, direta ou indireta, **para fazer declaração falsa sobre qualquer dado técnico que envolva obras públicas ou qualquer outro serviço ou sobre quantidade, peso, medida, qualidade ou característica de mercadorias ou bens fornecidos a qualquer das entidades referidas** no art. 1º desta Lei; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021) [...] IX - **perceber vantagem econômica para intermediar a liberação ou aplicação de verba pública de qualquer natureza;**

Art. 10. **Constitui ato de improbidade administrativa que causa lesão ao erário [...]** VIII - **frustrar a licitude de processo licitatório** ou de processo seletivo para celebração de parcerias com entidades sem fins lucrativos, ou dispensá-los indevidamente, acarretando perda patrimonial efetiva; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)

Art. 11. **Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública [...]** V - **frustrar, em ofensa à imparcialidade, o caráter concorrencial de concurso público**, de chamamento ou de **procedimento licitatório**, com vistas à obtenção de benefício próprio, direto ou indireto, ou de terceiros; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021) [...] XI - **nomear cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas;** (Incluído pela Lei nº 14.230, de 2021)

[Decreto 10.756/2021](#)
(BRASIL, 2021d)

Art. 1º **Fica instituído o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal - Sipef, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.**

Art. 2º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se:

I - programa de integridade - conjunto estruturado de medidas institucionais para prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades e de outros desvios éticos e de conduta;

II - risco para a integridade - possibilidade de ocorrência de evento de corrupção, fraude, irregularidade ou desvio ético ou de conduta que venha a impactar o cumprimento dos objetivos institucionais;

III - plano de integridade - plano que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, elaborado por unidade

	<p>setorial do Sipef e aprovado pela autoridade máxima do órgão ou da entidade;</p> <p>e</p> <p>IV - funções de integridade - funções constantes dos sistemas de corregedoria, ouvidoria, controle interno, gestão da ética e transparência.</p>
<p>Decreto 9.203/2017 (BRASIL, 2017c)</p>	<p>Art. 4º São diretrizes da governança pública: [...] V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;</p> <p>Art. 5º São mecanismos para o exercício da governança pública: I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: a) integridade;</p> <p>Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:</p> <p>I - comprometimento e apoio da alta administração; II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade; III - análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.</p>
<p>Decreto 7.203/2010 (BRASIL, 2010a)</p>	<p>Art. 1º A vedação do nepotismo no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta observará o disposto neste Decreto. Art. 3º No âmbito de cada órgão e de cada entidade, são vedadas as nomeações, contratações ou designações de familiar de Ministro de Estado, familiar da máxima autoridade administrativa correspondente ou, ainda, familiar de ocupante de cargo em comissão ou função de confiança de direção, chefia ou assessoramento, para: [...]§ 3º É vedada também a contratação direta, sem licitação, por órgão ou entidade da administração pública federal de pessoa jurídica na qual haja administrador ou sócio com poder de direção, familiar de detentor de cargo em comissão ou função de confiança que atue na área responsável pela demanda ou contratação ou de autoridade a ele hierarquicamente superior no âmbito de cada órgão e de cada entidade.</p>
<p>Decreto 9.727/2019 (BRASIL, 2019b)</p>	<p>Critérios gerais para ocupação de DAS ou de FCPE</p> <p>Art. 2º São critérios gerais para a ocupação de DAS ou de FCPE: I - idoneidade moral e reputação ilibada; [...] III - não enquadramento nas hipóteses de inelegibilidade previstas no inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990 .</p>
<p>Portaria Seges/ME 8.678/2021 (BRASIL, 2021p)</p>	<p>Art. 5º São diretrizes da governança nas contratações públicas: [...] III - promoção de ambiente negocial íntegro e confiável;</p> <p>Art. 17. Compete ao órgão ou entidade, quanto à gestão dos contratos: V - prever a implantação de programas de integridade pelo contratado, de acordo com a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, na hipótese de objetos de grande vulto, e para os demais casos, quando aplicável; e</p>
<p>Resolução CNJ 347/2020 (BRASIL, 2020k)</p>	<p>Art. 2º A Política de Governança das Contratações Públicas dos Órgãos e Conselhos do Poder Judiciário rege-se pelos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, da economicidade, do desenvolvimento sustentável, da isonomia, da integridade, da confiabilidade, da probidade administrativa, da motivação, da segurança jurídica, da prestação de contas e responsabilidade, da</p>

	<p>transparência, do interesse público e pelos demais princípios constitucionais e legais e atos normativos correlatos.</p> <p>Art. 3º A Governança e a Gestão das Contratações Públicas dos órgãos do Poder Judiciário devem observar as seguintes diretrizes: III – fomento à integridade e conformidade legal dos atos praticados;</p> <p>Art. 4º São funções da governança das contratações públicas nos órgãos do Poder Judiciário: III – promover a integridade do ambiente e a sustentabilidade das contratações públicas, incluindo aspectos de acessibilidade e inclusão; e</p> <p>Art. 28. Compete aos órgãos do Poder Judiciário: I – adotar código de ética formalmente, inclusive avaliando a necessidade de complementá-lo ante as atividades específicas da gestão de contratações; II – promover ações de disseminação, capacitação ou treinamento do código de ética; III – constituir comissão de ética ou outro mecanismo colegiado de controle e monitoramento do cumprimento do código de ética instituído; e IV – estabelecer diretrizes para garantir que, de ofício, sejam apurados os fatos com indício de irregularidade ou contrários à política de governança de contratações, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.</p> <p>Art. 36. Ficam definidos os seguintes subcomitês temáticos, os quais deverão desempenhar as funções explicitadas abaixo: [...]IV – Gestão de Pessoas [...] f. estabelecer e acompanhar as ações de incremento da integridade e éticas dos servidores envolvidos nas atividades de aquisições.</p>
<p>Resolução CNJ 410/2021 (BRASIL, 2021r)</p>	<p>Art. 2º Os órgãos do Poder Judiciário poderão contar com sistemas de integridade, cujos principais objetivos serão a disseminação e a implementação de uma cultura de integridade e a promoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção e à punição de fraudes e demais irregularidades, bem como à correção das falhas sistêmicas identificadas.</p> <p>Parágrafo único. Os sistemas de integridade serão estruturados nos seguintes eixos: I – comprometimento e apoio explícito da alta administração dos respectivos órgãos; II – existência de órgão gestor responsável pela sua implementação e coordenação em cada tribunal; III – análise, avaliação e gestão dos riscos; e IV – monitoramento permanente, aprimoramento contínuo e capacitação.</p> <p>Art. 3º São diretrizes para concepção e implementação de sistemas de integridade: [...] IV – avaliação do grau de risco de integridade nas contratações e convênios públicos; e</p>
<p>Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário (BRASIL, 2015b)</p>	<p>VISTOS, relatados e discutidos estes autos de relatório de levantamento com o objetivo de sistematizar informações sobre a situação da governança e da gestão das aquisições em amostra de organizações da Administração Pública Federal (APF), a fim de identificar os pontos vulneráveis e induzir melhorias na área [...]</p> <p>9.3. recomendar à Comissão de Ética Pública que, em atenção ao Decreto 6.029/2007, art. 4º, IV, oriente as organizações sob sua esfera de atuação sobre a importância da implantação do código de ética, em especial a necessidade de:</p> <p>9.3.1. adotar código de ética formalmente, inclusive avaliando a necessidade de complementar o código de ética do servidor público federal ante as suas atividades específicas;</p> <p>9.3.2. promover ações de disseminação, capacitação ou treinamento do código de ética;</p> <p>9.3.3. constituir comissão de ética ou outro mecanismo de controle e monitoramento do cumprimento do código de ética instituído;</p>

[Acórdão
2373/2016-TCU-
Plenário](#)

VISTOS, relatados e discutidos estes autos de relatório de auditoria realizada no Tribunal Regional Federal da 11ª Região (TRF 11ª Região), sob a forma de **Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC), com o objetivo de avaliar as práticas de governança e de gestão de aquisições públicas** (ciclo 2014), ACORDAM os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão de Plenário, ante as razões expostas pelo Relator, em:

9.1. **recomendar** ao Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região, com fulcro na Lei 8.443/1992, art. 43, inciso I c/c art. 250, inciso III do RI/TCU, a adoção das seguintes medidas: [...] 9.1.4. **adotar código de ética para orientar a atuação de todos os servidores, empregados e colaboradores;** 9.1.5. **promover ações de disseminação, capacitação ou treinamento do código de ética adotado;** 9.1.6. **constituir comissão de ética ou outro mecanismo de controle e monitoramento do cumprimento do código de ética instituído;**

Jurisprudência atualizada	<p>Execute consulta na Jurisprudência Seleccionada do TCU. No campo de busca, faça buscas individuais pelos seguintes termos (não utilize aspas): conflito de interesse; responsabilização; fraude; conduta omissiva. Os resultados das buscas podem ser filtrados por “área – Licitação” ou “contrato administrativo”. Utilize enunciados do ano de 2021 em diante.</p> <p>Execute consulta nas Publicações do TCU. Selecione o tipo de publicação “Informativo de Licitações e Contratos”. Pesquise separadamente pelos termos (não utilize aspas): conflito de interesse; responsabilização; fraude; conduta omissiva. Buscar enunciados do ano de 2021 em diante.</p>
---------------------------	---

Fonte: Elaboração própria a partir das regras legais, infralegais e jurisprudenciais consultadas.

Quadro 4 – Riscos relacionados

Riscos
Ambiente propício à fraude e corrupção, com recorrência de atos de improbidade administrativa e/ou atos lesivos à administração pública (fraude, corrupção, nepotismo, demais crimes tipificados nas leis dispostas no Quadro 3).
Decisões tendenciosas, imparciais (tomadas sob influência de conflito de interesses), com perda de oportunidade de obter o melhor valor para os cidadãos
Ambiente propício à ineficiência administrativa, com consequente perda de ativos públicos e mau aproveitamento de oportunidades de melhoria da entrega de bens e serviços
Atos de fraude e corrupção propagados por longos períodos
Danos à imagem, reputação e credibilidade da organização
Perda de confiança das partes interessadas no processo de contratações públicas
Perda de interesse dos fornecedores para participar de licitações públicas, por entenderem injusto o processo

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2020g; NASPO, 2019a)

Quadro 5 – Modelos

Assunto	Modelo disponibilizados por OGS	OGS
---------	---------------------------------	-----

Procedimentos para estruturação de programas de integridade em órgãos e entidades do Governo Federal	Portaria CGU 57/2019 (BRASIL, 2019h); Guia Prático das Unidades de Gestão de Integridade (BRASIL, 2019e); Guia Prático para Implementação de Programa de Integridade Pública (BRASIL, 2018b)	CGU
Implementação de programas de integridade por fornecedores	Informativo Coleção Integridade em Contratações Públicas 2021 (BRASIL, 2021g); Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas ; Cartilha - Integridade Para Pequenos Negócios ; Cartilha - Proteja a sua Empresa contra a Corrupção ; Cartilha - Empresas Brasileiras no Exterior ; Guia de Implantação de Programa de Integridade em Empresas Estatais ; Empresas Brasileiras no Exterior: em prol da integridade no ambiente empresarial e Avaliação de Programas de Integridade em Acordos de Leniência - orientações gerais às empresas . (PORTAL CGU, 2021)	CGU
Gestão de riscos de integridade	Guia Prático de Gestão de Riscos para a integridade (BRASIL, 2018a)	CGU

Fonte: Elaboração própria

5.2. Gerir riscos nas contratações

O processo de gestão de riscos¹³ envolve as atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento, e reporte de riscos. A etapa de identificação¹⁴ consiste em descrever o risco, considerando suas fontes, causas e consequências. Na etapa de análise, o nível de severidade do risco é calculado, a partir da probabilidade de ocorrência e da natureza e magnitude dos seus efeitos, dentre outros fatores que podem ser considerados. Na avaliação, o nível de risco é comparado com os critérios definidos pela organização, a fim de determinar se ele é aceitável ou deve ser tratado¹⁵. O tratamento formula opções de resposta ao risco¹⁶, e decide se o risco

¹³ Processo de Gestão de Riscos: aplicação de políticas, procedimentos e práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos (ABNT, 2018) p. 9.

¹⁴ O COSO (2017, p. 69-70) orienta que a identificação de riscos seja realizada como parte das atividades rotineiras da organização, que podem ser complementadas por atividades adicionais direcionadas a identificar riscos. São sugeridas algumas abordagens, como p. ex.: rastreamento de dados históricos, por meio de banco de dados com informações sobre incidentes e perdas ocorridas; entrevistas, questionários e outros tipos de pesquisa com funcionários e terceiros; mapeamento de processos; e realização de *workshops*, que reúnam indivíduos de diferentes funções e níveis organizacionais, para aproveitar o conhecimento coletivo acerca de riscos.

¹⁵ Podem ser consideradas outras opções como, por exemplo, realizar análises adicionais para compreender melhor o risco, e até mesmo repensar os objetivos definidos (ABNT, 2018) p. 13-14.

¹⁶ Evitar; remover a fonte; mudar a probabilidade e/ou consequência (reduzir); assumir; ou compartilhar (ABNT, 2018) p.14.

residual é tolerável. O reporte envolve o fornecimento de informações para a tomada de decisão e a comunicação de resultados da gestão de riscos (ABNT, 2018, p. 9-14).

A responsabilidade pela implementação da estrutura e do processo de gestão de riscos nas contratações é da alta administração do órgão ou entidade, conforme estabelecido pela Lei 14.133/2021 (art. 11 parágrafo único c/c art. 169 § 1º). O normativo acompanha o Modelo das Três Linhas, que prevê o papel da liderança em garantir que “estruturas e processos adequados estejam em vigor para uma governança eficaz” (IIA, 2020 p. 2).

Assim como recomendado pelo IIA, a Lei 14.133/2021 estabelece três linhas (papéis) no controle das contratações (art. 169). As duas primeiras fazem parte da gestão, realizando diretamente e apoiando o processo de gestão de riscos das contratações. A primeira linha deve gerir riscos de forma integrada às atividades do dia a dia da organização; a segunda linha (composta por unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade) tem o papel de fornecer assistência e orientação no gerenciamento de riscos (BRASIL, 2021h; IIA, 2020).

A terceira linha, diferente das duas primeiras, atua de forma independente da gestão, prestando avaliação e assessoria acerca da adequação e eficácia do processo de gestão de riscos. Será tratada com mais detalhes na seção 5.6 deste documento.

O processo de gestão de riscos pode ser aplicado em diferentes níveis na organização¹⁷ (estratégico, projeto, departamento, processo, atividade, ativo etc.), e é importante que o escopo de aplicação esteja claro, a fim de selecionar abordagens adequadas aos objetivos do elemento gerenciado (ABNT, 2018, p. 10). Na prática ora comentada “Gerir riscos nas contratações”, o processo é abordado em dois níveis: o primeiro aplicado à área de gestão de contratações; o segundo direcionado a cada contratação em particular realizada pelo órgão ou entidade (BRASIL, 2020h, p. 182).

A gestão de riscos aplicada à área de contratações visa reduzir o nível de incerteza associado ao alcance de objetivos dessa função organizacional. Tais objetivos estão relacionados ao desempenho do macroprocesso de contratações¹⁸, mas não se limitam a ele, podendo contemplar outros objetivos estabelecidos para suporte à estratégia organizacional e geração de valor pretendido para a gestão das

¹⁷ A ABNT (2018, p. 10) esclarece que o processo de gestão de riscos pode ser aplicado em diferentes níveis e, para cada nível ou escopo definido, o processo deve ser personalizado, a fim de garantir a avaliação eficaz e o tratamento apropriado dos riscos.

¹⁸ Agrupamento dos processos de trabalho de planejamento de cada uma das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos (BRASIL, 2021e).

contratações, como por exemplo: desenvolvimento da cultura de integridade nas contratações; aprimoramento da capacidade do corpo funcional; eficácia do planejamento anual das contratações, e alinhamento com as leis orçamentárias e estratégias organizacionais; aplicação das diretrizes de sustentabilidade; dentre outros.

O processo de gestão de riscos aplicado a cada contratação presta-se a identificar e tratar os riscos que possam “comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual” (Lei 14.133/2021, art. 18 X). Trata-se de prática prevista na nova Lei de Licitações, para gerir os riscos envolvidos nos processos licitatórios e nos respectivos contratos (arts. 11 parágrafo único, 18 X, 22, 103).

Em cada caso concreto, a depender da natureza e da complexidade da contratação, deve ser avaliada a necessidade de formalizar o plano de tratamento dos riscos relacionados à execução contratual (CIPS; NIGP, 2012d). A Lei 14.133/2021 prevê a formalização por meio de cláusula contratual específica, denominada pela Lei como “matriz de riscos” (art. 6º XXVII)¹⁹. O normativo dispõe que a matriz de riscos deve promover a “alocação eficiente dos riscos”²⁰ entre contratante e contratado, indicando os que serão assumidos pelo setor público ou pelo setor privado e os que serão compartilhados, bem como as medidas de tratamento para reduzir a probabilidade de ocorrência dos sinistros e os seus efeitos (art. 22 §1º c/c art. 103).

Quadro 6 - Critérios para gestão de riscos nas contratações

Critérios	Dispositivos
Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021h)	Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se: XXVII - matriz de riscos: cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação, contendo, no mínimo, as seguintes informações: a) listagem de possíveis eventos supervenientes à assinatura do contrato que possam causar impacto em seu equilíbrio econômico-financeiro e previsão de eventual necessidade de prorrogação de termo aditivo por ocasião de sua ocorrência; [...] Art. 11. Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar

¹⁹ Para contratações de obras e serviços de grande vulto, ou quando forem adotados os regimes de contratação integrada ou semi-integrada, a matriz de riscos torna-se item obrigatório do edital (art. 22 § 3º).

²⁰ Como afirma Marçal Justen Filho, “a alocação eficiente dos riscos implica atribuir o risco à parte em melhores condições de sua gestão. Isso significa identificar a parte que detém as condições mais adequadas para evitar a consumação do dano e para, em caso de sua consumação, minorar os seus efeitos nocivos” (JUSTEN FILHO, Marçal, 2021, p. 1278).

processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, **com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput** deste artigo, **promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.**

Art. 22. **O edital poderá contemplar matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado, hipótese em que o cálculo do valor estimado da contratação poderá considerar taxa de risco compatível com o objeto da licitação e com os riscos atribuídos ao contratado**, de acordo com metodologia predefinida pelo ente federativo.

§ 1º **A matriz de que trata o caput deste artigo deverá promover a alocação eficiente dos riscos de cada contrato e estabelecer a responsabilidade que caiba a cada parte contratante, bem como os mecanismos que afastem a ocorrência do sinistro e mitiguem os seus efeitos, caso este ocorra durante a execução contratual.**

§ 2º **O contrato deverá refletir a alocação realizada pela matriz de riscos, especialmente quanto:**

I - **às hipóteses de alteração para o restabelecimento da equação econômico-financeira do contrato nos casos em que o sinistro seja considerado na matriz de riscos como causa de desequilíbrio não suportada pela parte que pretenda o restabelecimento;**

II - **à possibilidade de resolução quando o sinistro majorar excessivamente ou impedir a continuidade da execução contratual;**

III - **à contratação de seguros obrigatórios** previamente definidos no contrato, integrado o custo de contratação ao preço ofertado.

§ 3º **Quando a contratação se referir a obras e serviços de grande vulto ou forem adotados os regimes de contratação integrada e semi-integrada, o edital obrigatoriamente contemplará matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado.**

§ 4º Nas contratações integradas ou semi-integradas, os riscos decorrentes de fatos supervenientes à contratação associados à escolha da solução de projeto básico pelo contratado deverão ser alocados como de sua responsabilidade na matriz de riscos.

Art. 72. **O processo de contratação direta**, que compreende os casos de inexigibilidade e de dispensa de licitação, **deverá ser instruído com os seguintes documentos:** I - documento de formalização de demanda e, se for o caso, estudo técnico preliminar, **análise de riscos**, termo de referência, projeto básico ou projeto executivo;

CAPÍTULO III DA ALOCAÇÃO DE RISCOS

Art. 103. **O contrato poderá identificar os riscos contratuais previstos e presumíveis e prever matriz de alocação de riscos, alocando-os entre contratante e contratado, mediante indicação daqueles a serem assumidos pelo setor público ou pelo setor privado ou daqueles a serem compartilhados.**

Art. 117. § 3º **O fiscal do contrato será auxiliado pelos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno da Administração, que deverão dirimir dúvidas e subsidiá-lo com informações relevantes para prevenir riscos na execução contratual.**

Art. 169. **As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:**

<p>Portaria Seges/ME 8.678/2021 (BRASIL, 2021p)</p>	<p>Art. 6º São instrumentos de governança nas contratações públicas, dentre outros: [...] VII - Gestão de riscos e controle preventivo; Gestão de riscos e controle preventivo</p> <p>Art. 16. Compete ao órgão ou entidade, quanto à gestão de riscos e ao controle preventivo do processo de contratação pública:</p> <p>I - estabelecer diretrizes para a gestão de riscos e o controle preventivo que contemplem os níveis do metaprocessos de contratações e dos processos específicos de contratação;</p> <p>II - realizar a gestão de riscos e o controle preventivo do metaprocessos de contratações e dos processos específicos de contratação, quando couber, conforme as diretrizes de que trata o inciso I;</p> <p>[...] IV - assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou da entidade, tenham acesso tempestivo às informações relativas aos riscos aos quais está exposto o processo de contratações, inclusive para determinar questões relativas à delegação de competência, se for o caso.</p> <p>§ 1º A gestão de riscos e o controle preventivo deverão racionalizar o trabalho administrativo ao longo do processo de contratação, estabelecendo-se controles proporcionais aos riscos e suprimindo-se rotinas puramente formais.</p> <p>Art. 20. A alta administração dos órgãos e entidades deverá implementar e manter mecanismos e instrumentos de governança das contratações públicas estabelecendo, no âmbito de sua competência, no mínimo: [...] II - iniciativas que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional, com apoio, quando possível, dos resultados da gestão de riscos e do controle preventivo; e</p>
<p>Instrução Normativa 5/2017 (atualizada) (BRASIL, 2017e)</p>	<p>Art. 20. O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas: [...] II - Gerenciamento de Riscos; e</p> <p>Art. 25. O Gerenciamento de Riscos é um processo que consiste nas seguintes atividades: I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;</p> <p>II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;</p> <p>III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;</p> <p>IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e</p> <p>V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.</p> <p>Parágrafo único. A responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos compete à equipe de Planejamento da Contratação devendo abranger as fases do procedimento da contratação previstas no art. 19.</p>
<p>Resolução CNJ 347/2020 (BRASIL, 2020k)</p>	<p>Art. 5º São considerados instrumentos de governança em contratações públicas do Poder Judiciário, dentre outros: [...] IV – o Plano de Tratamento de Riscos do macroprocesso de contratações, observado o disposto no inciso IV do art. 30.</p> <p>CAPÍTULO VIII DA GESTÃO DE RISCOS</p> <p>Art. 30. Compete aos órgãos do Poder Judiciário quanto à gestão de riscos nas contratações: I – estabelecer as diretrizes e a metodologia para implantar a gestão de riscos nas contratações; II – promover capacitação</p>

	<p>em gestão de riscos nas contratações; III – gerenciar os riscos das contratações, observando o disposto no inciso I e as exigências previstas em normativos específicos; IV – elaborar anualmente plano de ação para tratamento dos riscos avaliados no macroprocesso de contratações, observado o disposto no inciso I; [...] e VI – assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão em contratações, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação de responsabilidades, se for o caso.</p> <p>Parágrafo único. A gestão de riscos deverá subsidiar a racionalização do trabalho administrativo ao longo do processo de contratações, com o estabelecimento de controles proporcionais aos riscos e suprimindo-se rotinas puramente formais.</p>
<p>Política de Contratações do Senado Federal (BRASIL, 2014b)</p>	<p>Art. 4º São diretrizes da Política de Contratações do Senado Federal: VIII - centralizar o planejamento das aquisições de materiais e bens; [...]</p> <p>IV - assegurar que os processos organizacionais relativos às contratações do Senado Federal estejam institucionalizados e com seus respectivos riscos gerenciados;</p>
<p>Decreto 9.203/2017, (alterado pelo Decreto 9.901/2019) (BRASIL, 2017c, 2019c)</p>	<p>Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios: I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público; II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais; III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.</p>
<p>Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário (BRASIL, 2015b)</p>	<p>9.2 recomendar à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI/MP) que:</p> <p>9.2.1. oriente as organizações sob sua esfera de atuação a:</p> <p>9.2.1.3. avaliar se os normativos internos estabelecem: [...]</p> <p>9.2.1.3.2. competências, atribuições e responsabilidades, com respeito às aquisições, dos dirigentes, nesses incluídos a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos nas aquisições; [...]</p> <p>9.2.1.5. estabelecer diretrizes para a gestão de riscos nas aquisições;</p> <p>9.2.1.6. capacitar os gestores da área de aquisições em gestão de riscos;</p> <p>9.2.1.7. realizar gestão de riscos nas aquisições;</p>
<p>Acórdãos 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, todos do ano de 2016 e do Plenário</p>	<p>9.1. Recomendar ao _____, com fundamento no art. 43, inciso I da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, inciso III do Regimento Interno do TCU, que avalie a conveniência e a oportunidade de adotar os seguintes procedimentos, com vistas à melhoria do sistema de controle interno da organização:</p> <p>[...] 9.1.3. estabeleça diretrizes para o gerenciamento de riscos da área de aquisições;</p>

do TCU (BRASIL, 2016o, 2016g, 2016h, 2016i, 2016j, 2016k, 2016l, 2016m, 2016n, 2016p)	<p>9.1.3.1. capacite os gestores na área de aquisições em gestão de riscos; 9.1.3.2 realize gestão de riscos das aquisições;</p>
Jurisprudência atualizada	<p>Execute a seguinte consulta na Pesquisa Integrada do TCU: ("gestão de riscos" ADJ3 contratações) OU ("gestão de riscos" ADJ3 aquisições).ACORDAO</p> <p>A pesquisa pode ser complementada por meio de busca em: Jurisprudência Selecionada. No campo de busca, realize pesquisas individuais pelos seguintes os termos (não utilize aspas): gestão de riscos; matriz de risco. Os resultados das buscas podem ser filtrados por "área – Licitação" ou "contrato administrativo". Buscar enunciados do ano de 2021 em diante.</p> <p>Publicações de Jurisprudência. No campo "publicação", selecione "Informativo de Licitações e Contratos". No campo de busca, realize pesquisas individuais pelos seguintes os termos (não utilize aspas): gestão de riscos; matriz de risco. Buscar enunciados do ano de 2021 em diante.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir das regras legais, infralegais e jurisprudenciais consultadas.

Quadro 7 – Riscos relacionados

Riscos
Implementação de controles internos não fundamentada em gestão de riscos, com consequente criação e/ou manutenção de controles desnecessários, redundantes, excessivos ou insuficientes.
Informações acerca de riscos não são encaminhadas às instâncias decisórias adequadas, com consequente tomadas de decisão não orientadas a riscos.
Estratégias da gestão das contratações e/ou de cada contratação estabelecidas sem a conscientização dos riscos que envolvem cada curso de ação.
Desconhecimento acerca dos riscos a que a gestão das contratações está exposta (postura meramente reativa aos incidentes de risco).
Desconhecimento acerca dos riscos de cada contratação (postura meramente reativa aos incidentes de risco)
Perda ou mau aproveitamento de oportunidades.
Maior recorrência de incidentes de riscos, que poderiam ter sido previstos e evitados, ou ter probabilidade de ocorrência e impacto reduzidos.
Perfil de risco mantido fora do apetite a risco ou mesmo da capacidade de risco da organização.
Interrupção ou descontinuidade das atividades organizacionais.
Interrupção ou descontinuidade da prestação de bens e serviços aos cidadãos.
Aumento do nível de incerteza associado ao alcance dos objetivos gestão das contratações e/ou de cada contratação realizada.
Danos à imagem institucional e perda de confiança das partes interessadas

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2020g)

Quadro 8 – Modelos

Assunto	Modelo disponibilizados por OGS	OGS
Gestão de riscos no macroprocesso de contratações	Previsão de elaboração , pela Seges/ME, do caderno de logística que estabelecerá a metodologia para a gestão de riscos do metaprocesso de contratação pública, conforme disposto no art. 16 IV § 2º da Portaria Seges/ME 8.678/2021	Seges/ME
Metodologia de Gestão de riscos	Metodologia de Gestão de Riscos - versão 2.0 (BRASIL, 2021k)	CGU
	Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia (BRASIL, 2021f)	ME
	Metodologia Corporativa de Gestão de Riscos (MCGR) (BRASIL, 2018c)	CD

Fonte: Elaboração própria

5.3. Promover a gestão estratégica das contratações

O modelo de governança organizacional adotado pelo TCU caracteriza a promoção da gestão estratégica como o:

desdobramento da estratégia nas diversas unidades organizacionais [...]. É a comunicação eficaz e implementação da estratégia, a fim de que o planejamento das operações esteja alinhado verticalmente com a estratégia organizacional e articulado horizontalmente com as demais unidades, **de modo a gerar a sinergia necessária à entrega de valor pretendido.**

Promover a gestão estratégica pressupõe: [...]

b) o estabelecimento do modelo de gestão dessas unidades, de forma a evitar incoerências entre os seus processos e atividades. Implica definir diretrizes claras para que se orientem nos exercícios de suas atribuições, e atribuir responsabilidade e autoridade aos seus membros;

c) a definição de objetivos, indicadores e metas para cada unidade ou função alinhados com a missão, visão e estratégia organizacionais, e com as estratégias das demais unidades. As estratégias das unidades devem ser elaboradas de forma proativa e articulada com as demais unidades, considerar decisões de alocação de recursos e ser comunicadas claramente dentro da organização e para partes interessadas externas (excetionados os casos de sigilo legalmente amparados). As metas devem ser claras, mensuráveis, e ter responsáveis e prazos definidos. (BRASIL, 2020h), p. 81-82, grifo nosso)

Do trecho supracitado, depreende-se dois aspectos a serem considerados para promover a gestão estratégica:

a) estabelecer o modelo de gestão. Aborda a definição de diretrizes e a estruturação das funções organizacionais, a fim de torná-las capazes de executar suas estratégias; e

b) orientar a elaboração das estratégias de gestão, apoiá-las e acompanhar a execução. Trata-se do desdobramento da estratégia organizacional em objetivos específicos para as áreas de gestão.

Os elementos propostos para modelo de gestão das contratações estão detalhados na seção 5.3.1 a seguir.

Quanto ao segundo aspecto da promoção da gestão estratégica (estratégias de gestão), propõe-se, para a governança das contratações, a ampliação do conceito, de forma a abarcar não somente o plano estratégico da gestão, mas os demais instrumentos de planejamento das contratações estabelecidos em normativos legais, infralegais e na jurisprudência do TCU, a saber: Plano de Logística Sustentável e Plano Anual de Contratações. Considerou-se importante destacar, no modelo, a necessidade de alinhamento entre esses três planos e a estratégia organizacional, além do papel da instância interna de governança de orientar a elaboração desses instrumentos, aprová-los e apoiá-los formalmente. Os detalhes estão apresentados na seção 5.3.2.

5.3.1. Estabelecer o modelo da gestão das contratações

O modelo de gestão de contratações deve definir claramente autoridade, responsabilidade e diretrizes para que os profissionais alocados nessa função organizacional se orientem quando no exercício das suas atribuições (CIPS; NIGP, 2012a).

O NIGP orienta que o modelo seja formalizado numa política abrangente para a gestão de contratações, contemplando os seguintes temas (CIPS; NIGP, 2012a):

a) estrutura da função de contratações, definindo-se composição e competências da área de contratações; autoridades, papéis e responsabilidades dos profissionais nela alocados; delegação de competência para a autorização de compras; e segregação de funções;

b) diretrizes para a gestão de pessoas alocadas na função de contratações, como critérios de escolha, perfis profissionais, avaliação de desempenho e capacitação dos gestores e colaboradores;

c) ética e conflito de interesses (integridade);

- d) transparência; e
- e) diretrizes de sustentabilidade, de compras conjuntas, de gerenciamento de estoque, dentre outras necessárias para orientar a gestão.

A jurisprudência do TCU, nos anos de 2015 e 2016, produziu uma série de acórdãos que recomendavam o estabelecimento do modelo de gestão para as contratações (exemplos dispostos no Quadro 9). As deliberações abordaram todos os temas supracitados, e foram além, incluindo a gestão de riscos.

Normativos infralegais dos Poderes Executivo e Judiciário da União (exemplos citados no Quadro 9) também dispuseram sobre o modelo de gestão das contratações, determinando a definição de estrutura, a gestão por competências, a gestão de riscos, promoção da integridade, e o estabelecimento de políticas.

A Lei 14.133/2021 estatuiu o modelo ao indicar a responsabilidade da alta administração em estabelecer os processos e estruturas necessários para direcionar e monitorar a gestão das contratações, incluindo: gestão de riscos; promoção da integridade; promoção da gestão por competências; perfil profissional mínimo para os agentes; além incluir transparência e segregação de funções como princípios do processo licitatório (BRASIL, 2021h), arts. 5º, 7º, 11 e 12).

Assim, com fundamentação na jurisprudência do TCU e nos requisitos normativos, e considerando que os temas de integridade, transparência e gestão de riscos estão tratados de forma individualizada no modelo de governança das contratações, propõe-se um conjunto mínimo de elementos para o modelo de gestão:

- a) estrutura da função de contratações na organização;
- b) gestão das pessoas alocadas na função de contratações; e
- c) outras diretrizes necessárias para orientar a gestão de contratações, como as relativas a sustentabilidade, estoque e compras compartilhadas.

Quadro 9 - Critérios para o modelo da gestão das contratações

Critérios	Dispositivos
Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021h)	Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos: [...] IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável. Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas , inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de

	<p>alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.</p> <p>Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos: I - sejam, preferencialmente, servidor efetivo ou empregado público dos quadros permanentes da Administração Pública; II - tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público;</p> <p>Art. 12. [...] VII - a partir de documentos de formalização de demandas, os órgãos responsáveis pelo planejamento de cada ente federativo poderão, na forma de regulamento, elaborar plano de contratações anual, com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias.</p> <p>art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios [...] do planejamento, da transparência, [...], da segregação de funções [...] do desenvolvimento nacional sustentável [...].</p>
<p>Portaria Seges/ME 8.678/2021 (BRASIL, 2021p)</p>	<p>Art. 6º São instrumentos de governança nas contratações públicas, dentre outros: I - Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS; II - Plano de Contratações Anual; III - Política de gestão de estoques; IV - Política de compras compartilhadas; V - Gestão por competências; VI - Política de interação com o mercado; VII - Gestão de riscos e controle preventivo; VIII - Diretrizes para a gestão dos contratos; e IX - Definição de estrutura da área de contratações públicas.</p>
<p>Resolução CNJ 347/2020 (BRASIL, 2020k)</p>	<p>Art. 5º São considerados instrumentos de governança em contratações públicas do Poder Judiciário, dentre outros: I – o Plano de Logística Sustentável; II – o Plano Anual de Contratações; III – o Plano Anual de Capacitação; e IV – o Plano de Tratamento de Riscos do macroprocesso de contratações,</p> <p>Art. 27. I – definir as funções-chave ligadas à governança e à gestão de contratações, incluindo os principais agentes do processo de contratações, de acordo com os processos de trabalho estabelecidos e a estrutura de cada órgão; II – estabelecer modelo de competências para os ocupantes das funções-chave previstas no inciso I; e III – realizar a escolha dos ocupantes de funções-chave fundamentados nos perfis de competências definidos no modelo de que trata o inciso II, observando os princípios da transparência, da motivação, da eficiência e do interesse público.</p> <p>Art. 29. Compete aos órgãos do Poder Judiciário: I – proceder, periodicamente, a avaliação quantitativa e qualitativa da área de gestão de contratações e das unidades administrativas relacionadas ao macroprocesso de contratações, de forma a delimitar as necessidades de recursos humanos; II – estabelecer em normativos internos: a) competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes, incluindo a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controle interno necessários para mitigar os riscos; b) competências, atribuições e responsabilidades dos demais cargos da área de gestão de contratações; c) política de delegação de competência para praticar atos nos processos de contratações, se pertinente;</p> <p>Art. 28. Compete aos órgãos do Poder Judiciário: I – adotar código de ética formalmente, inclusive avaliando a necessidade de complementá-lo ante as atividades específicas da gestão de contratações;</p>

[Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário](#) (BRASIL, 2015b)

9.2.1. oriente as organizações sob sua esfera de atuação a:

9.2.1.1. realizar **avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal** do setor de aquisições, de forma a delimitar as necessidades de recursos humanos para que esses setores realizem a gestão das atividades de aquisições da organização;

9.2.1.2. estabelecer **diretrizes para as suas aquisições**, incluindo as referentes a terceirização (execução de serviços de forma generalizada, com ou sem cessão de mão-de-obra), compras, estoques, sustentabilidade e compras conjuntas;

9.2.1.3. avaliar se os normativos internos estabelecem:

9.2.1.3.1. **definição da estrutura organizacional da área de aquisições**, e as competências, atribuições e responsabilidades das áreas e dos cargos efetivos e comissionados, de forma a atender os objetivos a ela designados;

9.2.1.3.2. **competências, atribuições e responsabilidades, com respeito às aquisições**, dos dirigentes, nesses incluídos a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos nas aquisições;

9.2.1.3.3. **política de delegação e reserva de competência** para autorização de todos os tipos de contratações (atividades de custeio ou de investimento), que deve ser elaborada após a avaliação das necessidades e riscos da organização e acompanhada do estabelecimento de controles internos para monitorar os atos delegados;

9.2.1.4. avaliar a necessidade de atribuir a um comitê, integrado por representantes de diferentes setores da organização (área finalística e área meio), a responsabilidade por auxiliar a alta administração nas decisões relativas às aquisições, com o objetivo de buscar o melhor resultado para a organização como um todo;

Acórdãos [378](#), [557](#), [1414](#), [1545](#), [2212](#), [2272](#), [2273](#), todos de 2016, do Plenário do TCU (BRASIL, 2016q, 2016r, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e)

Estabelecer um **modelo de competências para os ocupantes das funções-chave da área de aquisição**, em especial daqueles que desempenham papéis ligados à governança e à gestão das aquisições;

Expedir **orientações no sentido de que**, quando pertinente, **a escolha dos ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargos em comissão na área de aquisições seja fundamentada nos perfis de competências definidos** no modelo e sempre pautada pelos princípios da transparência, da motivação, da eficiência e do interesse público;

Realizar, periodicamente, **avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal do setor de aquisições**, de forma a delimitar as necessidades de recursos humanos para que esse setor realize a gestão das atividades de aquisições do órgão;

Estabelecer **diretrizes para área de aquisições**, incluindo: estratégia de terceirização (aqui considerada como execução indireta de serviços de forma generalizada, com ou sem cessão de mão de obra); política de compras; política de estoques (quantidades e procedimentos de retirada); política de compras conjuntas;

Estabelecer em normativos internos: a **estrutura organizacional da área de aquisições, as competências, atribuições e responsabilidades das áreas e dos cargos efetivos e comissionados; as competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes, inclusive quanto à delegação de competências, com respeito às aquisições, incluindo a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos** necessários para mitigar os riscos nas aquisições; política de delegação de competência para autorização de contratações; controles internos para monitorar os atos delegados relativos às contratações.

Avaliar a necessidade de atribuir a um comitê, integrado por representantes dos diversos setores da organização, a responsabilidade por auxiliar a alta

	administração nas decisões relativas às aquisições, com objetivo de buscar o melhor resultado para a organização como um todo;
Jurisprudência atualizada	Execute a seguinte consulta na Pesquisa Integrada do TCU : ("estrutura" ADJ3 "área de contratações") OU ("estrutura" ADJ3 "área de aquisições") OU ("diretrizes" ADJ3 "área de contratações") OU ("diretrizes" ADJ3 "área de aquisições").ACORDAO

Fonte: Elaboração própria a partir das regras legais, infralegais e jurisprudenciais consultadas.

5.3.1.1. Estrutura da função de contratações

Como primeiro elemento do modelo da gestão de contratações, tem-se a estrutura dessa função organizacional. Esse elemento consiste em estabelecer, em ato formal, a composição e a autoridade da área de contratações na organização, além das atribuições e responsabilidades dos seus membros, de modo a assegurar a adequada segregação de funções²¹ em suas atividades, e o balanceamento de poder²² nos seus processos decisórios.

O NIGP esclarece que a autoridade para a gestão de contratações é o poder formalmente delegado para realizar ou aprovar a realização de licitações e contratos, em nome da organização pública, além de alterar e encerrar contratos existentes. Com a autoridade, vem a responsabilidade e a responsabilização (NIGP, 2014).

A política que dispuser sobre a estrutura da área de contratações deve determinar o conjunto de atividades sob a responsabilidade dessa função organizacional, refletindo as normas legais e infralegais aplicáveis. O documento deve prever (ou orientar que seja prevista em normas internas) a segregação das atividades incompatíveis relativas à função de contratações, para controle preventivo de erros e fraudes. O Quadro 10 cita alguns exemplos de jurisprudência do TCU relacionada a segregação de funções.

Devem ser definidos as atribuições e os limites de competência do principal gestor responsável pelas contratações, e do comitê de contratações (ou estrutura semelhante de apoio à governança). Para isso, as decisões consideradas críticas

²¹ significa repartir funções entre os agentes públicos cuidando para que um indivíduo não exerça funções incompatíveis entre si, como, por exemplo, as de autorização, registro e custódia de ativos. A segregação de funções destina-se a reduzir as oportunidades que permitam a qualquer pessoa estar em posição de perpetrar e de ocultar erros ou fraudes no curso normal das suas funções (CFC 2016, *apud* (BRASIL, 2020h), p. 231).

²² recomenda que se deve evitar a concentração de poder, autoridade e responsabilidade nas mãos de um ou de poucos indivíduos (BRASIL, 2020h) p. 215).

relacionadas a contratações devem ser identificadas, os limites de alçada previstos, bem como os limites de tempo de permanência em funções associadas a tais decisões.

A política pode prever que o principal gestor de contratações emita normas operacionais necessárias ao cumprimento das diretrizes da governança; e esclarecer as condições para que ele delegue competências aos membros de sua equipe e monitore a delegação da autoridade (CIPS; NIGP, 2012a; NASPO, 2019b; NIGP, 2014).

Quadro 10 - Critérios para definição da estrutura da função de contratações

Critérios	Dispositivos
<p>Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021h)</p>	<p>Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da [...] da segregação de funções [...]</p> <p>Art. 7º [...] § 1º A autoridade referida no caput deste artigo deverá observar o princípio da segregação de funções, vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções mais suscetíveis a riscos, de modo a reduzir a possibilidade de ocultação de erros e de ocorrência de fraudes na respectiva contratação.</p> <p>Art. 11. [...] Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.</p>
<p>Decreto 9.203/2017, (alterado pelo Decreto 9.901/2019) (BRASIL, 2017c, 2019c)</p>	<p>Art. 4º São diretrizes da governança pública: [...] X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais;</p>
<p>Portaria Seges/ME 8.678/2021 (BRASIL, 2021p)</p>	<p>Art. 6º São instrumentos de governança nas contratações públicas, dentre outros: [...] IX - Definição de estrutura da área de contratações públicas. Definição de estrutura da área de contratações</p> <p>Art. 18. Compete ao órgão ou entidade, quanto à estrutura da área de contratações públicas:</p> <p>[...] II - estabelecer em normativos internos:</p> <p>a) competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes, incluindo a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos;</p> <p>b) competências, atribuições e responsabilidades dos demais agentes que atuam no processo de contratações; e</p> <p>c) política de delegação de competência para autorização de contratações, se pertinente.</p>

	<p>III - avaliar a necessidade de atribuir a um comitê, integrado por representantes dos diversos setores da organização, a responsabilidade por auxiliar a alta administração nas decisões relativas às contratações;</p> <p>IV - zelar pela devida segregação de funções, vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea nas funções mais suscetíveis a riscos;</p>
<p>Resolução CNJ 347/2020 (BRASIL, 2020k)</p>	<p>Art. 14. Observadas as disposições legais e sem prejuízo das disposições normativas já publicadas pelo Conselho Nacional de Justiça, a gestão das contratações dos órgãos do Poder Judiciário deve: [...] XI – zelar pela devida segregação de funções, em todas as fases do processo de contratação.</p> <p>Art. 27. Observadas as disposições constantes da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, instituída por meio das Resoluções CNJ nº 192/2014, e nº 240/2016, os órgãos do Poder Judiciário deverão: I – definir as funções-chave ligadas à governança e à gestão de contratações, incluindo os principais agentes do processo de contratações, de acordo com os processos de trabalho estabelecidos e a estrutura de cada órgão;</p> <p>Art. 29. Compete aos órgãos do Poder Judiciário: [...] II – estabelecer em normativos internos: a) competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes, incluindo a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controle interno necessários para mitigar os riscos; b) competências, atribuições e responsabilidades dos demais cargos da área de gestão de contratações; c) política de delegação de competência para praticar atos nos processos de contratações, se pertinente; III – avaliar a pertinência de atribuir a um comitê técnico multidisciplinar, integrado por representantes dos diversos setores da organização, a responsabilidade por auxiliar a alta administração nas decisões relativas às contratações;</p>
<p>Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário (BRASIL, 2015b)</p>	<p>9.2 recomendar à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI/MP) que: 9.2.1. oriente as organizações sob sua esfera de atuação a: [...] 9.2.1.4. avaliar a necessidade de atribuir a um comitê, integrado por representantes de diferentes setores da organização (área finalística e área meio), a responsabilidade por auxiliar a alta administração nas decisões relativas às aquisições, com o objetivo de buscar o melhor resultado para a organização como um todo; [...] 9.2.1.3. avaliar se os normativos internos estabelecem: 9.2.1.3.1. definição da estrutura organizacional da área de aquisições, e as competências, atribuições e responsabilidades das áreas e dos cargos efetivos e comissionados, de forma a atender os objetivos a ela designados; 9.2.1.3.2. competências, atribuições e responsabilidades, com respeito às aquisições, dos dirigentes, nesses incluídos a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos nas aquisições; 9.2.1.3.3. política de delegação e reserva de competência para autorização de todos os tipos de contratações (atividades de custeio ou de investimento), que deve ser elaborada após a avaliação das necessidades e riscos da organização e acompanhada do estabelecimento de controles internos para monitorar os atos delegados;</p>
<p>Acórdão 1049/2019-TCU-Plenário (BRASIL, 2019a)</p>	<p>9.1.2.2. atribua a um comitê, integrado por representantes dos diversos setores da organização, a responsabilidade por auxiliar a administração nas decisões relativas às aquisições (função consultiva) ou, eventualmente, tomar decisões sobre esse tema (função deliberativa), com o objetivo de buscar o melhor resultado para a organização;</p>

<p>Acórdãos 378, 557, 1414, 1545, 2212, 2272, 2273, todos de 2016, do Plenário do TCU (BRASIL, 2016q, 2016r, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e)</p>	<p>Estabelecer em normativos internos: a estrutura organizacional da área de aquisições, as competências, atribuições e responsabilidades das áreas e dos cargos efetivos e comissionados; as competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes, inclusive quanto à delegação de competências, com respeito às aquisições, incluindo a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos nas aquisições; política de delegação de competência para autorização de contratações; controles internos para monitorar os atos delegados relativos às contratações.</p> <p>Avaliar a necessidade de atribuir a um comitê, integrado por representantes dos diversos setores da organização, a responsabilidade por auxiliar a alta administração nas decisões relativas às aquisições, com objetivo de buscar o melhor resultado para a organização como um todo;</p>
<p>Exemplos de enunciados de jurisprudência sobre segregação de funções (BRASIL, 2014a, 2015a, 2015c, 2020a)</p>	<p>As boas práticas administrativas impõem que as atividades de fiscalização e de supervisão do contrato devem ser realizadas por agentes administrativos distintos (princípio da segregação das funções), o que favorece o controle e a segurança do procedimento de liquidação de despesa. (Acórdão 2296/2014-TCU-Plenário)</p> <p>A participação de servidor na fase interna do pregão eletrônico (como integrante da equipe de planejamento) e na condução da licitação (como pregoeiro ou membro da equipe de apoio) viola os princípios da moralidade e da segregação de funções. (Acórdão 1278/2020-TCU-Primeira Câmara)</p> <p>A segregação de funções, princípio básico de controle interno que consiste na separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas, deve possibilitar o controle das etapas do processo de pregão por setores distintos e impedir que a mesma pessoa seja responsável por mais de uma atividade sensível ao mesmo tempo. (Acórdão 2829/2015-TCU-Plenário)</p> <p>É vedado o exercício, por uma mesma pessoa, das atribuições de pregoeiro e de fiscal do contrato celebrado, por atentar contra o princípio da segregação das funções. (Acórdão 1375/2015-TCU-Plenário)</p>
<p>Jurisprudência atualizada sobre estrutura</p>	<p>Execute a seguinte consulta na Pesquisa Integrada do TCU: ("estrutura" ADJ3 "área de contratações") OU ("estrutura" ADJ3 "área de aquisições") E "competências, atribuições e responsabilidades".ACORDAO</p>
<p>Jurisprudência atualizada sobre segregação de funções</p>	<p>Execute a seguinte consulta na Jurisprudência Seleccionada do TCU: "Segregação de funções" E "contratações"</p> <p>A pesquisa na jurisprudência selecionada pode ser feita também pela "árvore de classificação", selecionando-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • área "Licitação", o tema "pregão", e o subtema "princípio da segregação de funções"; • área "Licitação", o tema "comissão de licitação", e o subtema "princípio da segregação de funções"; • área "Licitação", o tema "parecer jurídico", e o subtema "princípio da segregação de funções"

Fonte: Elaboração própria a partir das regras legais, infralegais e jurisprudenciais consultadas.

Quadro 11 – Riscos relacionados

Riscos

Impossibilidade ou baixa capacidade de responsabilização nos processos decisórios de contratações.

Insegurança jurídica dos tomadores de decisão na área de gestão de contratações.

Insatisfação e alta rotatividade dos gestores e colaboradores da área de contratações.

Ocorrência de conflitos internos devido à falta de clareza das atribuições de cada unidade em relação ao processo de contratação.

Sobreposição de responsabilidades pela realização de uma mesma atribuição.

Manutenção de estruturas inadequadas, redundantes ou conflitantes na gestão de contratações.

Recorrência de atos ilegais, ilegítimos ou antieconômicos na gestão de contratações.

Baixa capacidade da gestão de contratações de gerar valor para a organização.

Perda de confiança das partes interessadas internas e externas.

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2020g)

Quadro 12 – Modelos

Assunto	Modelo disponibilizados por OGS	OGS
Segregação de funções	Manual do Ordenador de Despesas (BRASIL, 2017i)	CNMP

Fonte: Elaboração própria

5.3.1.2. Gestão de pessoas na função de contratações

O acompanhamento de governança realizado pelo TCU em 2021²³ apresentou, dentre outros, o cenário da APF quanto à prática de “desenvolver a capacidade dos gestores e dos colaboradores que atuam no macroprocesso de contratações”. Os resultados mostraram 69% das organizações no estágio inicial de maturidade nessa prática. Foi o pior indicador obtido no tema de “governança e gestão de contratações”.

Esse cenário mostrou-se preocupante, tendo em vista que as atividades relativas à função de contratações, nas organizações públicas, estão se tornando mais complexas, e as equipes de profissionais mais reduzidas. Com os recursos mais escassos, e o contexto de regime fiscal trazido pela Emenda Constitucional 95/2016 (“Teto de Gastos”), torna-se cada vez mais necessário “fazer mais com o mesmo” ou até “com menos”.

²³ Seção 6 do Relatório do Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário (BRASIL, 2021b).

Em 2008, um estudo da NASPO já alertava para a necessidade de aplicar as boas práticas de gestão de pessoas na função de contratações, como forma de responder aos seguintes desafios: envelhecimento da força de trabalho; transição da função de contratações para ocupar um papel estratégico e central nas entidades; mais autoridades e responsabilidades atribuídas aos profissionais de contratações, com o aumento da regulamentação e da transparência; contratos mais complexos, com métodos de contratação e pagamento baseados em desempenho; aumento das expectativas de uso das contratações como instrumento de política pública; maior complexidade do mercado e do processo de contratação com o avanço das soluções de tecnologia da informação (NASPO, 2008).

Em 2015, um conjunto de recomendações da OCDE para as contratações públicas contemplou o desenvolvimento da força de trabalho afeta a essa função, com o objetivo de garantir elevado padrão de integridade e de profissionalismo, tanto em termos de teoria quanto de capacidade para aplicar na prática o conhecimento adquirido (OCDE, 2015).

É papel da instância interna de governança assegurar que as boas práticas de gestão de pessoas sejam aplicadas ao corpo funcional de contratações. Essa responsabilidade ficou clara no art. 7º da Lei 14.133/2021, que estabelece a gestão por competências e a observância de requisitos para indicação de profissionais que atuarão na função.

Com base nos normativos dispostos no Quadro 13 e na literatura sobre o tema, propõe-se que as medidas para promoção da gestão de pessoas na função de contratações incluam, ao menos, as seguintes (BRASIL, 2020h; CIPS; NIGP, 2012a; NASPO, 2008; OCDE, 2015):

a) análise e planejamento da força de trabalho. Consiste em identificar a necessidade de gestores e colaboradores²⁴ para a área de contratações, abrangendo a análise quantitativa (número de colaboradores e gestores²⁵) e qualitativa (perfis

²⁴ O termo “colaboradores” considera a força de trabalho da organização com vínculo efetivo com a Administração Pública (p. ex.: servidores e empregados concursados, inclusive requisitados) e a força de trabalho contratada com base no art. 37 IX da Constituição Federal (regime de contratação de mão-de-obra temporária). Exclui-se então gestores, estagiários, terceirizados e outros trabalhadores que não se enquadram nesse conceito (adaptado de (BRASIL, 2021e).

²⁵ A NASPO sugere uma abordagem de cálculo de quantitativo, que considera histórico de carga de trabalho empregada para conduzir licitações (classificadas em baixa, média e alta complexidade) e o planejamento anual de contratações (NASPO, 2019b) p. 19-20.

profissionais desejados para cada ocupação²⁶). O planejamento pode considerar a previsão de impacto das futuras aposentadorias e das restrições orçamentárias para novas seleções. A análise levantará informações úteis para os processos de seleção, de sucessão e de capacitação dos profissionais que desempenham atividades relativas à função de contratações.

b) seleção, contratação e realocação planejadas e executadas com base na demanda da força de trabalho (qualitativa e quantitativa), e segundo critérios previamente definidos. Os critérios são condições que abrangem o perfil profissional desejado, mas não se limitam a ele, pois contemplam outras exigências como: ausência de impedimentos legais; questões éticas; potenciais conflitos de interesse²⁷ (BRASIL, 2021e). Assim, novos profissionais alocados na área de contratações devem atender aos critérios estabelecidos, e deve ser dada transparência ao esse processo de seleção, escolha ou contratação.

c) planejamento de sucessão. Aplica-se às funções-chave do macroprocesso de contratações, incluindo as posições de chefia, a fim de garantir a continuidade das operações, quando ocorrerem afastamentos ou impedimentos. O planejamento pode ser integrado à estratégia de retenção de talentos e à de desenvolvimento profissional, e considerar não somente as atribuições atuais do potencial sucedido, mas as novas competências que serão exigidas do sucessor, tendo em vista as mudanças que veem ocorrendo no macroprocesso de contratações.

d) gestão de desempenho. Busca promover a melhoria do desempenho dos profissionais que atuam na área de contratações. O processo envolve as atividades de publicação de metas, acompanhamento do desempenho, avaliação, publicação dos resultados, e retorno aos avaliados (BRASIL, 2008).

²⁶ é a descrição de um conjunto de conhecimentos, habilidades e outras características idealmente necessárias para executar as atividades de determinada ocupação (ou de um conjunto de ocupações) em uma organização e que influenciam o desempenho apresentado pelo trabalhador. É a referência, o ideal para determinado indivíduo exercer o conjunto de atividades que lhe são atribuídas. O perfil não deve se restringir a conhecimentos técnicos especializados ou a experiência no desempenho de tarefas análogas, sendo importante que incorpore todas aquelas características (habilidades, atitudes, capacidades cognitivas etc.) que a gestão de pessoas considera relevantes para o êxito no trabalho (BRASIL, 2020h) p. 226.

²⁷ O art. 2º do Decreto 9.727/2019 estabeleceu os critérios gerais para ocupação de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS) e Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE): I - idoneidade moral e reputação ilibada; II - perfil profissional ou formação acadêmica compatível com o cargo ou a função para o qual tenha sido indicado; e III - não enquadramento nas hipóteses de inelegibilidade previstas no art. 1º, I, da Lei Complementar 64/1990.

e) desenvolvimento profissional. Envolve a promoção de incentivos para o desenvolvimento e de ações de treinamento e capacitação. As informações resultantes do planejamento da força de trabalho e das avaliações de desempenho devem ser utilizadas como insumo nessa prática.

f) retenção e atração de talentos. Contempla estratégias para promoção de qualidade de vida, e para melhoria do clima organizacional, do bem-estar e da satisfação com o trabalho. Pode-se citar, como exemplos, flexibilização de jornada de trabalho, opção de teletrabalho, ações de reconhecimento, ações para prevenção de doenças físicas e mentais. Para subsidiar o planejamento das ações, é importante avaliar a satisfação dos gestores e dos colaboradores com o ambiente de trabalho, bem como identificar as razões de desligamento voluntário e de solicitação de mudança de lotação (BRASIL, 2020h, p. 153-154).

Como comentado mais a frente, na seção 5.3.2.1, é importante que a adoção dessas práticas seja contemplada em objetivos e metas específicos no plano estratégico da gestão de contratações.

Quadro 13 - Critérios para a gestão de pessoas na função de contratações

Critérios	Dispositivos
Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021)	<p>Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos:</p> <p>I - sejam, preferencialmente, servidor efetivo ou empregado público dos quadros permanentes da Administração Pública;</p> <p>II - tenham atribuições relacionadas a licitações e contratos ou possuam formação compatível ou qualificação atestada por certificação profissional emitida por escola de governo criada e mantida pelo poder público; e</p>
Lei 11.416/2006 (BRASIL, 2006a)	<p>Art. 5º [...] § 2º As funções comissionadas de natureza gerencial serão exercidas preferencialmente por servidores com formação superior.</p> <p>[...] § 5º A participação dos titulares de funções comissionadas de que trata o § 4º deste artigo em cursos de desenvolvimento gerencial é obrigatória, a cada 2 (dois) anos, sob a responsabilidade dos respectivos órgãos do Poder Judiciário da União.</p> <p>§ 6º Os critérios para o exercício de funções comissionadas de natureza não gerencial serão estabelecidos em regulamento.</p>
Lei 11.784/2008 (BRASIL, 2008)	<p>Art. 149. O ciclo da avaliação de desempenho compreenderá, ressalvadas as situações previstas no ato de que trata o parágrafo único do art. 150, as seguintes etapas: (Redação dada pela Lei nº 13.328, de 2016)</p> <p>I - publicação das metas globais, a que se refere o inciso I do caput do art. 144 desta Lei; II - estabelecimento de compromissos de desempenho individual</p>

	<p>e institucional, firmados no início do ciclo de avaliação entre o gestor e cada integrante da equipe, a partir das metas institucionais de que tratam os arts. 144 e 145 desta Lei; III - acompanhamento do desempenho individual e institucional, sob orientação e supervisão do gestor e da Comissão de Acompanhamento de que trata o art. 160 desta Lei, de todas as etapas ao longo do ciclo de avaliação; IV - avaliação parcial dos resultados obtidos, para fins de ajustes necessários; V - apuração final das pontuações para o fechamento dos resultados obtidos em todos os componentes da avaliação de desempenho; VI - publicação do resultado final da avaliação; e VII - retorno aos avaliados, visando a discutir os resultados obtidos na avaliação de desempenho, após a consolidação das pontuações.</p>
<p>Decreto 9.991/2019 (BRASIL, 2019d)</p>	<p>Art. 3º Cada órgão e entidade integrante do SIPEC elaborará anualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais. [...]§ 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências. § 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.</p>
<p>Decreto 9.727/2019 (BRASIL, 2019b)</p>	<p>Art. 2º São critérios gerais para a ocupação de DAS ou de FCPE: I - idoneidade moral e reputação ilibada; II - perfil profissional ou formação acadêmica compatível com o cargo ou a função para o qual tenha sido indicado; e III - não enquadramento nas hipóteses de inelegibilidade previstas no inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990.</p> <p>Art. 11. Os órgãos e as entidades deverão manter atualizado o perfil profissional desejável para cada cargo em comissão do Grupo-DAS ou FCPE, de níveis 5 e 6, alocados em suas estruturas regimentais ou seus estatutos, conforme os critérios mínimos estabelecidos neste Decreto e o modelo definido em ato do Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. § 1º O perfil da vaga referido no caput será elaborado pelo órgão ou pela entidade em que o DAS ou a FCPE estiver alocado e deverá ser validado pela autoridade máxima do órgão ou da entidade, vedada a delegação. § 2º Os órgãos e as entidades deverão utilizar mecanismos de transparência ativa para disponibilizar, de forma organizada e em formato aberto, os perfis de que trata o caput e o currículo do ocupante de cada cargo em comissão ou função de confiança.</p>
<p>Resolução CNJ 240/2016 (alterada pelas Resoluções 258/2018 e 403/2021) (BRASIL, 2016v)</p>	<p>Art. 5º São diretrizes para a seleção, o ingresso e a lotação de servidores: [...] II – garantir que todo servidor recém-ingresso participe de programa de ambientação composto, dentre outras, por atividades relacionadas à estrutura orgânica, plano estratégico, processos de trabalho, integração, saúde no trabalho, benefícios, segurança da informação e gestão de pessoas;</p> <p>III – distribuir a força de trabalho de forma equânime, de modo a assegurar a realização dos fins do Poder Judiciário de acordo com as necessidades operacionais do órgão e de cada unidade, considerando as condições de variabilidade;</p> <p>IV – movimentar servidores de acordo com a necessidade do órgão, as atribuições do cargo e as competências individuais, mediante procedimento transparente, devendo ser mantido banco de talentos e de interesses;</p> <p>V – definir formalmente perfil profissional desejado para as posições de liderança de pessoas;</p> <p>VI – prover cargos em comissão e funções de confiança mediante o atendimento a critérios previamente estabelecidos, orientados pelas necessidades do órgão, pela competência exigida pelo cargo ou função e pelo</p>

	reconhecimento do mérito, promovendo, sempre que possível, processo seletivo transparente e acessível.
<p>Portaria Seges/ME 8.678/2021 (BRASIL, 2021p)</p>	<p>Art. 6º São instrumentos de governança nas contratações públicas, dentre outros: [...] V - Gestão por competências;</p> <p>Art. 14. Compete ao órgão ou entidade, quanto à gestão por competências do processo de contratações públicas: I - assegurar a aderência às normas, regulamentações e padrões estabelecidos pelo órgão central do Sistema de Serviços Gerais - Sisg, quanto às competências para os agentes públicos que desempenham papéis ligados à governança, à gestão e à fiscalização das contratações; II - garantir que a escolha dos ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargos em comissão, na área de contratações, seja fundamentada nos perfis de competências definidos conforme o inciso I, observando os princípios da transparência, da eficiência e do interesse público, bem como os requisitos definidos no art. 7º da Lei nº 14.133, de 2021; e III - elencar, no Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP, nos termos do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, ações de desenvolvimento dos dirigentes e demais agentes que atuam no processo de contratação, contemplando aspectos técnicos, gerenciais e comportamentais desejáveis ao bom desempenho de suas funções.</p>
<p>Resolução CNJ 347/2020 (BRASIL, 2020k)</p>	<p>Art. 3º A Governança e a Gestão das Contratações Públicas dos órgãos do Poder Judiciário devem observar as seguintes diretrizes: [...] VII – promoção da meritocracia e da profissionalização, por meio da gestão por competência, para as unidades organizacionais responsáveis pela governança e pela gestão das contratações;</p> <p>Art. 13. Observado o modelo de competência e as disposições constantes do Capítulo IV desta Resolução, os órgãos do Poder Judiciário deverão estabelecer formalmente o Plano Anual de Capacitação, contendo ações de capacitação para as funções-chave da gestão de contratações, incluindo dirigentes, pregoeiros, membros das comissões de licitação, servidores que atuam na pesquisa de preços, gestores e fiscais de contratos, bem como agentes que atuam nas demais fases do processo de contratações.</p> <p>§ 1º Os gestores que atuam nos instrumentos de governança, tais como o PLS e o PAC, também deverão ser capacitados.</p> <p>§ 2º As ações de capacitação contempladas no Plano devem permitir não só o desenvolvimento de conhecimentos técnicos, como também habilidades e atitudes que são desejáveis ao bom desempenho das funções-chave.</p> <p>Art. 27. Observadas as disposições constantes da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, instituída por meio das Resoluções CNJ nº 192/2014, e nº 240/2016, os órgãos do Poder Judiciário deverão: [...] II – estabelecer modelo de competências para os ocupantes das funções-chave previstas no inciso I; e III – realizar a escolha dos ocupantes de funções-chave fundamentados nos perfis de competências definidos no modelo de que trata o inciso II, observando os princípios da transparência, da motivação, da eficiência e do interesse público.</p>
<p>Política de Contratações do Senado Federal (BRASIL, 2014b)</p>	<p>Art. 4º São diretrizes da Política de Contratações do Senado Federal: VIII - centralizar o planejamento das aquisições de materiais e bens; [...]</p> <p>V - capacitar, contínua e adequadamente, pregoeiros, gestores e fiscais de contratos, elaboradores de termos de referência, de projetos básicos e editais e demais servidores para o exercício de suas atribuições no que concerne às contratações, gestão de contratos e gestão do orçamento;</p>
<p>Acórdão 2622/2015-TCU-</p>	<p>9.1 recomendar ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que expeça orientações no sentido de que, quando pertinente, a escolha dos ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargos em</p>

<p>Plenário (BRASIL, 2015)</p>	<p>comissão na área de aquisições seja fundamentada nos perfis de competências definidos no modelo e sempre pautada pelos princípios da transparência, da motivação, da eficiência e do interesse público;</p> <p>9.2 recomendar à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI/MP) que:</p> <p>9.2.1. oriente as organizações sob sua esfera de atuação a:</p> <p>9.2.1.1. realizar avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal do setor de aquisições, de forma a delimitar as necessidades de recursos humanos para que esses setores realizem a gestão das atividades de aquisições da organização; [...]</p> <p>9.2.1.6. capacitar os gestores da área de aquisições em gestão de riscos;</p>
<p>Jurisprudência atualizada</p>	<p>Execute a seguinte consulta na pesquisa integrada do TCU: "perfil profissional desejado" E ("contratações" OU "aquisições").ACORDAO</p>

Fonte: Elaboração própria a partir das regras legais, infralegais e jurisprudenciais consultadas.

Quadro 14 – Riscos relacionados

Riscos
<p>Nomeação de ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargos em comissão, na área de contratações, sem experiência e/ou formação adequadas para o exercício do cargo ou função, com consequente desempenho abaixo do esperado na realização de suas atribuições.</p>
<p>Nomeação de ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargos em comissão, na área de contratações, com histórico de envolvimento em atos de fraude e corrupção, com potencial aumento da ocorrência de atos ilegais na gestão das contratações.</p>
<p>Substituições nos cargos/funções relativas aos gestores e colaboradores da área de contratações, sem realização de processo de transição adequado, com potencial descontinuidade de atividades e projetos na área de contratações.</p>
<p>Avaliação de desempenho excessivamente subjetiva por falta de critérios e diretrizes objetivas.</p>
<p>Impossibilidade ou dificuldade para mapear oportunidades de aprimoramento; recompensar pelo bom desempenho; e identificar profissionais com baixo desempenho.</p>
<p>Deficiências na capacitação, em especial daqueles que executam atividades críticas do macroprocesso de contratação (e.g., elaboração de estudos técnicos preliminares, termo de referência, editais, condução de pregões e fiscalização de contratos).</p>
<p>Quantitativo inadequado de pessoal na área de contratações (excesso ou falta de pessoal), com potenciais: desperdício de recursos; ou excesso de trabalho, com recorrência de erros nas atividades do macroprocesso de contratação.</p>
<p>Insegurança e insatisfação dos gestores e colaboradores da área de contratações.</p>

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2020g)

Quadro 15 – Modelos

Assunto	Modelo disponibilizados por OGS	OGS
---------	---------------------------------	-----

Critérios para nomeação e designação de cargos e funções	Manual Prático de Nomeação e Designação de Cargos e Funções (BRASIL, 2020f)	CGU
Definição de demanda de colaboradores; e gestão por competências	Manual do Ordenador de Despesas (BRASIL, 2017i)	CNMP

Fonte: Elaboração própria

5.3.1.3. Demais diretrizes para a gestão das contratações

Além da definição da estrutura da função de contratações e das diversas diretrizes abordadas individualmente no modelo de governança ora proposto (como as relacionadas a gestão de riscos, promoção da integridade, gestão de pessoas, planejamento estratégico, planejamento anual etc.), é importante que a gestão de contratações receba orientações claras com respeito aos temas de sustentabilidade, gestão de estoques, compras compartilhadas e outros que a liderança da organização julgar necessários ao direcionamento das atividades dessa função organizacional. Essas diretrizes podem estar formalizadas na política de contratações ou em documentos que a complementem (CIPS; NIGP, 2012a).

Quanto às diretrizes de sustentabilidade, já é pacífico na literatura que o conceito é amplo, compreendendo não somente aspectos ambientais, mas também econômicos e sociais (ABNT, 2017; FOEN, 2011; NASPO, 2019b) e, no âmbito da APF, há diversas normas (de natureza legal e infralegal)²⁸ que tratam desses temas. Assim, a política de contratações pode compilar ou determinar a compilação desses normativos com o detalhamento necessário no âmbito da organização, para orientar sobre os parâmetros de sustentabilidade que devem ser incorporados aos processos de contratações. Exemplos de conteúdo podem ser encontrados nos guias práticos elaborados por organizações como a AGU, o STJ e a Seges/ME (citados no Quadro 18).

²⁸ P. ex.: Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021h); Lei 6.938/1981 (BRASIL, 1981); LC 123/2006 (BRASIL, 2006b); Lei 12.305/2010 (BRASIL, 2010c); Lei 12.187/2009 (BRASIL, 2009); decretos, portarias e instruções normativas dispostos na pesquisa por tema “sustentabilidade” no [Portal de Compras do Governo Federal](#); orientações da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR); do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis (Ibama); da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa); do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama); do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro).

Sobre o assunto, a ABNT (2017, p. 14) esclarece que:

o comprometimento da alta direção da organização é crítico para as compras sustentáveis bem sucedidas, e é importante que a alta direção compreenda como as compras podem apoiar os objetivos organizacionais e melhorar o desempenho.

Sem este comprometimento formal, indivíduos envolvidos em compras não têm mandato oficial para integrar a sustentabilidade em suas estratégias de compras ou processos.

Objetivos, metas e indicadores relacionados a contratações sustentáveis²⁹ podem estar dispostos no Plano de Logística Sustentável, tratado com mais detalhes na seção 5.3.2.2.

No que tange às diretrizes para a gestão de estoques, essas devem incentivar o alinhamento entre os processos de contratação e os processos de planejamento e controle dos estoques, a fim de racionalizar gastos e garantir que o suprimento esteja disponível quando necessário. Podem definir o que deve ser armazenado, os níveis mínimos de estoque, o regime de ressuprimento, as considerações acerca dos custos de gestão de estoque nas contratações, além dos papéis e responsabilidades pela implementação das ações necessárias ao cumprimento das diretrizes (BRASIL, 2015b, 2021p).

Quanto às compras compartilhadas, a organização deve estabelecer as diretrizes com vistas ao ganho de escala, para obtenção de melhores preços, inclusive de bens e serviços sustentáveis³⁰; além da economia processual. As diretrizes podem incluir critérios para selecionar as contratações que serão realizadas de forma conjunta, bem como as possíveis parcerias institucionais para realização dessas compras; esclarecer como serão atribuídas as responsabilidades pela seleção e pelo gerenciamento das contratações, e quais soluções serão utilizadas para o compartilhamento.

Quadro 16 - Critérios para definir diretrizes para a gestão de contratações

²⁹ Contratação sustentável é o processo de contratação que incorpora critérios de sustentabilidade, ou seja, parâmetros orientados ao alcance dos melhores impactos positivos em termos ambientais, sociais e econômicos (ABNT, 2017).

³⁰ O CNJ vinculou, para o Poder Judiciário, o conceito de compras compartilhadas aos objetivos das contratações sustentáveis: “aquisição conjunta de bens e serviços que geram menor impacto ambiental, maior inclusão social, consideram a dimensão cultural da sustentabilidade e a eficiência econômica, com ganho de escala, realizada por organizações públicas de diferentes setores ou entre unidades de uma mesma organização pública, visando fomentar a produção e o consumo sustentáveis no país” (BRASIL, 2021q).

Critérios	Dispositivos
<p>Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021h)</p>	<p>Art. 4º Aplicam-se às licitações e contratos disciplinados por esta Lei as disposições constantes dos arts. 42 a 49 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.</p> <p>Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios [...] do desenvolvimento nacional sustentável [...]</p> <p>Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos: [...] IV – incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.</p>
<p>Portaria Seges/ME 8.678/2021 (BRASIL, 2021p)</p>	<p>Art. 5º São diretrizes da governança nas contratações públicas: I - promoção do desenvolvimento nacional sustentável, em consonância com a Estratégia Federal de Desenvolvimento e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; II - promoção do tratamento diferenciado e simplificado à microempresa e à empresa de pequeno porte; [...]</p> <p>Art. 6º São instrumentos de governança nas contratações públicas, dentre outros: I - Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS; II - Plano de Contratações Anual; III - Política de gestão de estoques; IV - Política de compras compartilhadas; V - Gestão por competências; VI - Política de interação com o mercado; VII - Gestão de riscos e controle preventivo; VIII - Diretrizes para a gestão dos contratos; e IX - Definição de estrutura da área de contratações públicas.</p>
<p>Resolução CNJ 400/2021 (BRASIL, 2021q)</p>	<p>Art. 3º Para os fins desta Resolução, consideram-se: IV – contratações compartilhadas: aquisição conjunta de bens e serviços que geram menor impacto ambiental, maior inclusão social, consideram a dimensão cultural da sustentabilidade e a eficiência econômica, com ganho de escala, realizada por organizações públicas de diferentes setores ou entre unidades de uma mesma organização pública, visando fomentar a produção e o consumo sustentáveis no país;</p> <p>Art. 20. As unidades envolvidas no processo de contratação, em interatividade com a unidade de sustentabilidade, devem incluir práticas de gestão sustentável, racionalização e consumo consciente, que compreendam, no que couber, as seguintes etapas: [...] V – adoção das compras compartilhadas com outros órgãos, visando à economicidade e às diretrizes legais de promoção do desenvolvimento nacional sustentável.</p>
<p>Resolução CNJ 347/2020 (BRASIL, 2020k)</p>	<p>Art. 3º A Governança e a Gestão das Contratações Públicas dos órgãos do Poder Judiciário devem observar as seguintes diretrizes: [...] IX – promoção das contratações compartilhadas e sustentáveis; e</p> <p>Art. 11. Na elaboração do PAC, os órgãos deverão promover diligências necessárias para: [...] IV – indicar as potenciais compras compartilhadas a serem efetivadas no exercício seguinte pelos órgãos; e Das Compras Compartilhadas</p> <p>Art. 19. As licitações para contratação de bens e serviços de uso comum pelos órgãos do Poder Judiciário serão, preferencialmente, efetuadas por compras compartilhadas.</p> <p>Art. 20. As unidades de compras dos órgãos do Poder Judiciário que atuam em nível nacional deverão, sempre que possível: I – desenvolver, propor e implementar modelos, mecanismos, processos e procedimentos para contratação compartilhada de bens e serviços de uso comum pelos órgãos; II – planejar, coordenar, monitorar e operacionalizar as atividades relacionadas à inteligência e à estratégia de licitação; III – fomentar o processo de padronização e catalogação de itens sob sua responsabilidade no catálogo de materiais e serviços, sempre que possível, com a inclusão de critérios de sustentabilidade;</p>

Art. 21. É recomendável a criação de equipes multidisciplinares ou comitês interinstitucionais, formados por integrantes da área de gestão de contratações, de almoxarifado e patrimônio e de gestão socioambiental para atuar como instância consultiva e de suporte técnico às compras compartilhadas.

Parágrafo único. As equipes multidisciplinares ou comitês interinstitucionais mencionados no caput deste artigo serão provisórios e instituídos por ato normativo específico.

Art. 22. As compras compartilhadas serão realizadas preferencialmente entre os órgãos do Poder Judiciário, podendo participar órgãos e entidades de outros poderes da administração pública federal, sendo permitida a participação de órgãos, conforme disposto na legislação.

Art. 23. As compras compartilhadas poderão ser realizadas em nível nacional, regional ou local.

Parágrafo único. As compras compartilhadas deverão, sempre que possível, ser subdivididas em regiões específicas, de modo a garantir a compra mais vantajosa conforme a característica de cada uma delas.

Art. 24. As compras compartilhadas bem-sucedidas deverão servir de base para padronização de editais.

Art. 25. Deverão ser publicadas no sítio eletrônico do órgão todas as informações sobre as compras compartilhadas realizadas e em andamento, se possível, com ambiente virtual de troca de experiências.

Art. 26. Os órgãos do Poder Judiciário deverão construir indicadores relacionados às compras sustentáveis e às compras compartilhadas.

Art. 14. Observadas as disposições legais e sem prejuízo das disposições normativas já publicadas pelo Conselho Nacional de Justiça, a gestão das contratações dos órgãos do Poder Judiciário deve: Parágrafo único. **Nos processos de contratação, os órgãos do Poder Judiciário deverão incluir práticas de gestão sustentável, racionalização e consumo consciente**, nos termos da Resolução CNJ nº 201/2015, e suas atualizações.

[Decreto 7.746/2012](#)
(BRASIL, 2012)
alterado pelo
[Decreto 9.178/2017](#)
(BRASIL, 2017b)

Art. 1º Este Decreto regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, para **estabelecer critérios e práticas para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável por meio das contratações realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional** e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP [...]

Art. 4º Para os fins do disposto no art. 2º, **são considerados critérios e práticas sustentáveis**, entre outras: (Redação dada pelo Decreto nº 9.178, de 2017)

I – **baixo impacto sobre recursos naturais** como flora, fauna, ar, solo e água; (Redação dada pelo Decreto nº 9.178, de 2017)

II – **preferência para materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local**;

III – **maior eficiência na utilização de recursos naturais** como água e energia;

IV – **maior geração de empregos**, preferencialmente com mão de obra local;

V – **maior vida útil e menor custo de manutenção do bem e da obra**;

VI – **uso de inovações que reduzem a pressão sobre recursos naturais**; (Redação dada pelo Decreto nº 9.178, de 2017)

VII – **origem sustentável dos recursos naturais** utilizados nos bens, nos serviços e nas obras; e (Redação dada pelo Decreto nº 9.178, de 2017)

VIII – **utilização de produtos florestais madeireiros e não madeireiros originários de manejo florestal sustentável ou de reflorestamento**.

[Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário](#)
(BRASIL, 2015b)

9.2 recomendar à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI/MP) que:

9.2.1. **oriente as organizações sob sua esfera de atuação a: [...] 9.2.1.2. estabelecer diretrizes para as suas aquisições, incluindo as referentes a**

	terceirização (execução de serviços de forma generalizada, com ou sem cessão de mão-de-obra), compras, estoques, sustentabilidade e compras conjuntas;
Acórdão 2831/2015-TCU-Plenário (BRASIL, 2015d)	ACORDAM os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão do Plenário, ante as razões expostas pelo Relator, em: 9.1. recomendar _____, com fundamento no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/1992, c/c o art. 250, inciso III, do Regimento Interno do TCU, que avalie a conveniência e a oportunidade de adotar os seguintes procedimentos, com vistas à melhoria do sistema de controle interno da organização: 9.1.9. estabelecer diretrizes para área de aquisições incluindo: 9.1.9.1. estratégia de terceirização; 9.1.9.2. política de compras; 9.1.9.3. política de estoques; 9.1.9.4. política de compras conjuntas;
Jurisprudência atualizada	Execute a consulta por meio de: Jurisprudência Selecionada . No campo de busca, realize pesquisas individuais pelos seguintes os termos (não utilize aspas): estoque; sustentabilidade; centralizadas. Depois filtre os resultados das buscas por “área – Licitação” ou “contrato administrativo”. Publicações de Jurisprudência . No campo “publicação”, selecione “Informativo de Licitações e Contratos”. No campo de busca, realize pesquisas individuais pelos seguintes os termos (não utilize aspas): estoque; sustentabilidade; centralizadas.

Fonte: Elaboração própria a partir das regras legais, infralegais e jurisprudenciais consultadas.

Quadro 17 – Riscos relacionados

Riscos
Ruptura no suprimento.
Deterioração e obsolescência de bens em estoque.
Altos custos de gestão de estoque sem benefícios que os justifiquem.
Elevadas despesas de descarte de materiais em fim de vida útil.
Realização de contratações sem inclusão de requisitos de sustentabilidade previstos em leis e regulamentos.
Sobreposição de esforços processuais e perda de aproveitamento de ganhos de escala.
Exigências de critérios de sustentabilidade genéricos, sem possibilidade de comprovação objetiva do atendimento a tais exigências.
Realização de contratações menos vantajosas, visto que o conceito de contratação mais vantajosa nas licitações públicas passa a considerar benefícios econômicos e sociais, minimização de impactos ao meio ambiente, bem como custos indiretos relacionados ao ciclo de vida do objeto adquirido, e não apenas o menor preço (Lei 14.133/2021, art. 34 § 1º c/c art. 11 IV).
Insuficiência de incentivo para a ampliação do mercado de bens e serviços sustentáveis.

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2020g)

Quadro 18 – Modelos

Assunto	Modelo disponibilizados por OGS	OGS
Diretrizes de sustentabilidade para as contratações	Guia Nacional de Contratações Sustentáveis – 3ª ed. (BRASIL, 2020c)	AGU
	Guia Prático de Licitações Sustentáveis do STJ (BRASIL, 2016t) Guias de Contratações Sustentáveis da Justiça do Trabalho – 3ª ed. (BRASIL, 2021s)	STJ; CSJT

Fonte: Elaboração própria

5.3.2. Orientar, aprovar e apoiar os instrumentos de planejamento da gestão de contratações

É papel da governança orientar a elaboração dos instrumentos de planejamento da gestão de contratações, bem como aprová-los e apoiá-los formalmente. Sem o patrocínio da governança, dificilmente os planos (se elaborados) serão efetivos.

A orientação consiste na definição formal de diretrizes para a gestão estratégica, como, por exemplo, o que deve ser considerado no desenvolvimento dos planos, quais são os mecanismos de articulação com as demais unidades organizacionais, as responsabilidades atribuídas, as estratégias de comunicação e de acompanhamento.

A aprovação deve ser formalizada diretamente nos próprios planos, em atas de reunião ou por meio de normativos internos que os homologuem.

O apoio precisa ser periódico e manifesto (mensagens em correio eletrônico ou no portal da intranet/internet, campanhas institucionais, notícias em informativos internos).

A seguir estão apresentados os elementos, critérios e riscos relacionados dos seguintes planos: estratégico, de logística sustentável e anual de contratações.

5.3.2.1. Plano Estratégico

O processo de planejamento estratégico é formado pelo conjunto de atividades para desenvolver, planejar e comunicar a estratégia da gestão das contratações, a fim de direcionar os seus esforços ao atendimento das necessidades organizacionais, de forma articulada com as estratégias das unidades finalísticas e demais unidades de

suporte (adaptado KAPLAN; NORTON, 2008). O plano estratégico é o documento que expressa a estratégia formulada.

Considerando a evolução da APF no mecanismo “Estratégia”, apresentada nos últimos levantamentos de governança realizados pelo TCU³¹, além do avanço normativo e dos esforços orientativos no tema³², o conteúdo abordado nesta seção pressupõe que a organização elabora Plano Estratégico Institucional (PEI) alinhado com os instrumentos de planejamento de governo, com as diretrizes dos OGS, e com as políticas públicas pelas quais seja responsável ou nas quais esteja envolvida. Assim, o Plano Estratégico da Gestão de Contratações (PEGC) terá o PEI como principal referência.

O PEGC deve complementar o PEI com objetivos específicos para a gestão de contratações, consistentes com as necessidades dos demais setores da organização. Faz-se conveniente, portanto, a atuação de um comitê gestor (ou colegiado representativo dos diversos setores), que coordene o alinhamento das expectativas e priorize a alocação dos recursos. O comitê também atuará no monitoramento do desempenho da gestão de contratações quanto ao cumprimento do plano estratégico.

O desenvolvimento da estratégia da gestão de contratações começa com a indicação da missão, dos valores, e declaração da visão dessa função organizacional. Tais elementos devem estar de acordo com a missão, visão e valores organizacionais, definidos no PEI.

A missão deve esclarecer o propósito da função de contratações e seu papel dentro da organização, considerando os princípios que regem as contratações públicas e as competências atribuídas no Regimento Interno. A visão declara como a função de contratações quer ser vista no futuro, o que pretende alcançar, considerando um cenário factível num prazo delimitado (3 a 10 anos). Os valores representam o conjunto de princípios que nortearão o comportamento dos profissionais alocados nessa função (CIPS; NIGP, 2012c, p. 1; COSO, 2017, p. 109-110; KAPLAN; NORTON, 2008, p. 40-42).

³¹ Seção 3.1 do Relatório do Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário (BRASIL, 2021b)

³² Lei 13.971/2019, que instituiu o Plano Plurianual da União (PPA) para o período de 2020 a 2023 (BRASIL, 2019g); Decreto 9.203/2017 (BRASIL, 2017c); Instrução Normativa Seges/ME 24/2020, que dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal (BRASIL, 2020e); o Guia Técnico de Gestão Estratégica do Governo Federal (BRASIL, 2020d); e a Resolução CNJ 325, de 29 de junho de 2020, que dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 (BRASIL, 2020j).

O COSO (2017, p. 4) esclarece que, para a maior parte das organizações, a missão, visão e os valores podem permanecer estáveis ao longo do tempo, sendo reafirmados a cada nova estratégia. No entanto, eles também podem evoluir à medida que as expectativas das partes interessadas mudam. No caso das estratégias de gestão, as mudanças na visão, missão e valores organizacionais poderão levar a mudanças nesses elementos para a gestão.

Definidos missão, visão e valores, é necessário compreender as estratégias organizacionais (dispostas no PEI), a fim de determinar como a gestão de contratações pode contribuir para alcançar os objetivos estratégicos.

As estratégias das unidades finalísticas e das demais unidades de suporte também precisam ser analisadas, a fim de levantar o conjunto de expectativas desses setores para a gestão de contratações. A avaliação e a priorização dessas necessidades devem considerar a contribuição (individual ou em conjunto) para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com a compreensão clara do que é esperado da gestão de contratações, será necessária a realização de uma análise externa e interna abrangente, que permita a gestão conhecer suas próprias capacidades e desempenho; os riscos aos quais a está exposta; atentar para as oportunidades que possam potencializar os seus resultados; reconhecer suas fragilidades; e identificar as partes interessadas, prevendo expectativas e poder de influência nos processos de gestão.

O diagnóstico deve considerar o desempenho do PEGC anterior (se houver) e as principais mudanças que ocorreram desde então. A análise de ambiente externo pode contemplar, por exemplo, aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, legais, e de sustentabilidade ambiental; a interna pode abordar processos, pessoas, sistemas, e orçamento (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 38-58; COSO, 2017, p. 46-47).

Realizado o diagnóstico, podem ser traçadas as alternativas de estratégia ou cursos de ação com potencial de levar a gestão ao cenário desejado (declarado na visão), contribuindo para o alcance das estratégias organizacionais.

As alternativas de estratégia devem ser avaliadas e selecionadas de acordo com os riscos e as oportunidades potenciais de cada opção, e da consistência com o apetite a risco definido (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 38-60; COSO, 2017, p. 55-58). O COSO (2017, p. 55-56) esclarece que:

[...]. Se o risco associado a uma estratégia específica for inconsistente com o apetite a risco ou capacidade de risco da entidade, essa estratégia precisa ser adaptada, uma estratégia alternativa selecionada ou o apetite a risco revisado. (tradução nossa)

As estratégias selecionadas serão planejadas, traduzindo-se em objetivos, com as respectivas medidas de alcance: indicadores com periodicidade definida para aferição; linhas de base de cada indicador ou outros padrões comparativos; metas. Os riscos associados a cada objetivo precisam ser identificados, avaliados e tratados.

O NIGP recomenda a adoção de indicadores de insumos, de produtos, de resultados e de eficiência, que contemplem, no mínimo, o seguintes temas: gestão de gastos (reduzidos e evitados); gestão de relacionamento com fornecedores; gestão da cadeia de suprimento; gestão de contratos; eficiência de sistemas e de processos internos de compras; desenvolvimento profissional e retenção de colaboradores que atuam na função de contratações (CIPS; NIGP, 2012c; NIGP, 2015).

Os objetivos e métricas (que representam o que a gestão deseja alcançar), serão então desdobrados em projetos/planos de ação/iniciativas estratégicas (definem o como alcançar), com prazos e responsáveis definidos (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 103).

Três elementos são essenciais para assegurar a efetividade do PEGC: a aprovação e o apoio formal da instância interna de governança; a compreensão clara das estratégias por parte dos colaboradores e gestores que atuam na função de contratações; e o monitoramento da sua execução. Esse último está apresentado na seção 5.4.

Quadro 19 - Critérios para o plano estratégico da gestão de contratações

Critérios	Dispositivos
Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021h)	Art. 11. Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de [...] assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico [...] Art. 12. No processo licitatório, observar-se-á o seguinte: [...] VII – [...] elaborar plano de contratações anual, com o objetivo de [...] garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico [...]
Decreto 9.203/2017 , (alterado pelo Decreto	Art. 4º São diretrizes da governança pública: I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades; [...] III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a

<p>9.901/2019 (BRASIL, 2017c, 2019c)</p>	<p>implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;</p> <p>Art. 5º São mecanismos para o exercício da governança pública: [...] II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e</p> <p>Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:</p> <p>[...] II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;</p> <p>Art. 15-A. São competências dos comitês internos de governança, instituídos pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: (Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019)</p> <p>[...] II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório; (Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019)</p>
<p>Portaria Seges/ME 8.678/2021 (BRASIL, 2021p)</p>	<p>Art. 5º São diretrizes da governança nas contratações públicas: [...] IV- alinhamento das contratações públicas aos planejamentos estratégicos dos órgãos e entidades, bem como às leis orçamentárias;</p> <p>Art. 20. A alta administração dos órgãos e entidades deverá implementar e manter mecanismos e instrumentos de governança das contratações públicas estabelecendo, no âmbito de sua competência, no mínimo: I - formas de acompanhamento de resultados, com indicadores e metas para a gestão dos processos de contratações; II - iniciativas que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional, com apoio, quando possível, dos resultados da gestão de riscos e do controle preventivo; e III - instrumentos de promoção do processo decisório orientado por evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade.</p>
<p>Instrução Normativa Seges/ME 24/2020 (BRASIL, 2020e)</p>	<p>Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se: [...] III - gestão estratégica: processo de gerenciamento superior, direcionado para a implementação da estratégia, que busca obter a melhor relação entre estruturas, recursos de toda ordem e processos de trabalho, interagentes e harmônicos entre si, operados a partir de um processo decisório estratégico, com o propósito de conduzir, monitorar e avaliar a execução de projetos, programas, atividades, ou ações, de uma instituição, visando a obtenção de eficiência, eficácia e efetividade na produção dos resultados desejados. O planejamento estratégico é o principal instrumento da gestão estratégica; e</p> <p>Art. 8º Fica disponibilizado, em sítio eletrônico do Ministério da Economia (Guia e Manuais/Publicações/Central de Conteúdo), o Guia Técnico de Gestão Estratégica, contendo orientações e sugestões para a implementação do planejamento estratégico institucional e do conjunto de processos que conformam a gestão estratégica.</p>

<p>Instrução Normativa Seges/MPDG 5/2017 atualizada (BRASIL, 2017e)</p>	<p>Art. 1º As contratações de serviços para a realização de tarefas executivas sob o regime de execução indireta, por órgãos ou entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, observarão, no que couber: [...] III - o alinhamento com o Planejamento Estratégico do órgão ou entidade, quando houver.</p> <p>Art. 21. Os procedimentos iniciais do Planejamento da Contratação consistem nas seguintes atividades: I - elaboração do documento para formalização da demanda pelo setor requisitante do serviço, conforme modelo do Anexo II, que contemple: a) a justificativa da necessidade da contratação explicitando a opção pela terceirização dos serviços e considerando o Planejamento Estratégico, se for o caso;</p>
<p>Resolução CNJ 347/2020 (BRASIL, 2020k)</p>	<p>Art. 3º A Governança e a Gestão das Contratações Públicas dos órgãos do Poder Judiciário devem observar as seguintes diretrizes: [...] V – fomento à cultura de planejamento das contratações, com o respectivo alinhamento ao planejamento estratégico do órgão e às leis orçamentárias;</p> <p>Art. 4º São funções da governança das contratações públicas nos órgãos do Poder Judiciário: II – garantir que as contratações públicas estejam alinhadas ao Plano Estratégico Institucional;</p> <p>Art. 5º § 1º Os instrumentos de governança previstos nos incisos I, II e III devem estar sistematizados e alinhados entre si, com o plano estratégico do órgão [...]</p> <p>Art. 33. Compete à alta administração dos órgãos do Poder Judiciário, observadas as diretrizes do art. 3º e as demais disposições desta Resolução, implementar objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações, que evidenciem: I – formas de acompanhamento de desempenho e de resultados; II – iniciativas que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional, com apoio, quando possível, dos resultados da gestão de riscos; e</p> <p>III – instrumentos de promoção do processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade.</p>
<p>Política de Contratações do Senado Federal (BRASIL, 2014b)</p>	<p>Art. 4º São diretrizes da Política de Contratações do Senado Federal: I - observar os princípios da boa governança;</p> <p>II - buscar cooperação entre as unidades do Senado Federal para o planejamento e a gestão das contratações; [...]</p> <p>Art. 5º A contratação de obra, bens ou serviços deverá integrar o Plano de Contratações do Senado Federal, estar alinhada às diretrizes institucionais, ao Plano Estratégico Institucional do Senado Federal e sujeita à programação orçamentária e financeira.</p> <p>Art. 8º Compete ao Comitê de Contratações: [...] II - estabelecer prioridades das contratações de acordo com a estratégia organizacional e diretrizes da Comissão Diretora;</p>
<p>Portaria TCU 114/2021 (BRASIL, 2021o)</p>	<p>Art. 5º São objetivos do PCA: [...] III - garantir o alinhamento das contratações com o planejamento estratégico e com outros instrumentos de governança do TCU [...]</p>
<p>Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário (BRASIL, 2015b)</p>	<p>[...] 9.4.1. oriente as organizações sob sua esfera de atuação sobre a necessidade de a respectiva alta administração estabelecer formalmente:</p> <p>9.4.1.1. objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias de negócio;</p> <p>9.4.1.2. pelo menos um indicador para cada objetivo definido na forma acima, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da organização;</p> <p>9.4.1.3. metas para cada indicador definido na forma acima;</p>

	9.4.1.4. mecanismos que a alta administração adotará para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições.
Acórdão 1049/2019-TCU-Plenário (BRASIL, 2019a)	9.1.1.1. estabeleça formalmente mecanismos que a administração adotará para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições; [...] 9.1.2.1. estabeleça formalmente e de modo unificado: 9.1.2.1.1. a. objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias de negócio; 9.1.2.1.2. iniciativas/ações a serem implementadas para atingir os objetivos estabelecidos; 9.1.2.1.3. pelo menos um indicador para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da organização; 9.1.2.1.4. metas para cada indicador definido; 9.1.2.1.5. mecanismos que a administração adotará para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições;
Relatório do Acórdão 1519/2018-TCU-Plenário (BRASIL, 2018d)	2.1 Item monitorado - Definição de objetivos, indicadores e metas para área de aquisições 22. Este item avalia se a autoridade máxima exerce a liderança organizacional, estabelecendo objetivos, indicadores e metas para a gestão das aquisições. Sem a definição de objetivos a serem alcançados, de indicadores para medir o alcance dos objetivos e metas para serem cumpridas pela unidade de compras, a organização não consegue avaliar se o desempenho da sua área de aquisições está adequado ou não.
Acórdãos 2340 , 2341 , 2342 , 2343 , 2344 , 2345 , 2346 , 2347 , 2348 , 2349 , 2350 , todos do ano de 2016 e do Plenário do TCU (BRASIL, 2016o, 2016k, 2016f, 2016n, 2016m, 2016l, 2016p, 2016j, 2016i, 2016h, 2016g)	Estabeleça formalmente: objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias de negócio; iniciativas/ações a serem implementadas para atingir os objetivos estabelecidos; pelo menos um indicador para cada objetivo definido na forma acima, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da organização; metas para cada indicador definido na forma acima; mecanismos que a alta administração adotará para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições.
Jurisprudência atualizada	Execute a seguinte consulta na Pesquisa Integrada do TCU : ("plano estratégico" ADJ3 contratações) OU ("planejamento estratégico" ADJ3 contratações) OU ("alinhamento estratégico" ADJ3 contratações) OU ("gestão estratégica" ADJ3 contratações) OU ("objetivos" ADJ1 "indicadores e metas" ADJ5 "contratações") OU ("plano estratégico" ADJ3 aquisições) OU ("planejamento estratégico" ADJ3 aquisições) OU ("alinhamento estratégico" ADJ3 aquisições) OU ("gestão estratégica" ADJ3 aquisições) OU ("objetivos"ADJ1 "indicadores e metas" ADJ5 aquisições) E indicador.ACORDAO

Fonte: Elaboração própria a partir das regras legais, infralegais e jurisprudenciais consultadas.

Quadro 20 – Riscos relacionados

Riscos

Gestão das contratações desalinhada com a estratégia organizacional, com potencial desperdício de recursos em contratações, projetos e ações que não atendem às necessidades da organização.

Tomadas de decisão sobre alocação de recursos, projetos e ações não alinhadas às estratégias de negócio e sem a devida conscientização dos riscos e oportunidades.

Tomadas de decisão sobre alocação de recursos, projetos e ações dominada por gestores com maior “poder político”.

Emprego de recursos organizacionais em programas e projetos não prioritários.

Baixa articulação da gestão das contratações com as áreas de negócio e demais áreas de suporte, com sobreposição de esforços ou lacunas de atuação das funções organizacionais.

Incoerência entre o Plano Estratégico Organizacional e os planos anuais de contratações (e/ou contratações realizadas).

Incoerência entre o Plano de Logística Sustentável e os planos anuais de contratações (e/ou contratações realizadas).

Perda ou mau aproveitamento de oportunidades.

Desconhecimento acerca de fragilidades da gestão de contratações, bem como das ameaças, com consequente baixa capacidade de resiliência.

Operação diária dos processos de gestão das contratações realizada sem critérios claros e objetivos de qualidade, de desempenho e de otimização de riscos.

Impossibilidade de monitorar o desempenho da gestão de contratações.

Restrição à *accountability* da gestão de contratações.

Desmotivação de gestores e colaboradores, que não compreendem como suas atividades contribuem para os resultados organizacionais.

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2020g)

Quadro 21 – Modelos

Assunto	Modelo disponibilizados por OGS	OGS
Gestão Estratégica	Guia Técnico de Gestão Estratégica (BRASIL, 2020d)	ME

Fonte: Elaboração própria

5.3.2.2. Plano de Logística Sustentável

O Plano de Logística Sustentável (PLS) é um instrumento de planejamento, voltado à implementação de práticas de sustentabilidade³³ e de racionalização³⁴ pelas

³³ Práticas de sustentabilidade: práticas institucionais que tenham como objetivo a promoção de comportamentos éticos e que contribuam para o desenvolvimento ambiental, social, cultural e econômico, melhorando, simultaneamente o meio ambiente e a qualidade de vida do quadro funcional da organização, da comunidade local e da sociedade como um todo (BRASIL, 2021q).

³⁴ Práticas de racionalização: ações que tenham como objetivo a melhoria da qualidade do gasto público e o aperfeiçoamento contínuo na gestão dos processos de trabalho (BRASIL, 2021q).

organizações públicas. Estabelece diretrizes de sustentabilidade não somente para as contratações, mas para o funcionamento da própria organização. Por isso, é necessário estar vinculado à estratégia organizacional e deve nortear o planejamento anual das contratações (BRASIL, 2012, 2020c, 2021q).

Por meio do PLS, são definidos objetivos, indicadores e metas para a implementação das práticas de sustentabilidade, bem como os mecanismos de monitoramento e avaliação, para acompanhamento dos resultados obtidos e realização das intervenções necessárias. Os objetivos podem ser desdobrados em planos de ação, com responsabilidades e prazos de execução definidos (BRASIL, 2021q).

O PLS também é instrumento de promoção da cultura de sustentabilidade, pois deve prever ações de divulgação, conscientização e capacitação nos temas abordados pelo plano³⁵, voltadas não só para o corpo funcional como para outras partes interessadas (BRASIL, 2021q, 2021p).

O patrocínio da liderança da organização às práticas de sustentabilidade pode ser evidenciado por meio da aprovação do PLS e do monitoramento dos seus resultados.

A transparência ao PLS deve ser garantida por meio da publicação na internet (bem como de suas eventuais alterações).

Quadro 22 – Critérios para o Plano de Logística Sustentável

Critérios	Dispositivos
Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021h)	<p>Art. 4º Aplicam-se às licitações e contratos disciplinados por esta Lei as disposições constantes dos arts. 42 a 49 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.</p> <p>Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios [...] do desenvolvimento nacional sustentável [...]</p> <p>Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos: [...] IV – incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.</p> <p>Art. 26. No processo de licitação, poderá ser estabelecida margem de preferência para: [...] II - bens reciclados, recicláveis ou biodegradáveis, conforme regulamento.</p> <p>Art. 18. § 1º O estudo técnico preliminar [...] conterá os seguintes elementos: [...] XII – descrição de possíveis impactos ambientais e respectivas medidas mitigadoras, incluídos requisitos de baixo consumo de energia e</p>

³⁵ O CNJ dispôs que “a sensibilização e capacitação do corpo funcional e, quando for o caso, de outras partes interessadas, devem estimular de forma contínua o consumo consciente, a responsabilidade socioambiental, a qualidade de vida, equidade e diversidade no âmbito da instituição, bem como a reflexão para que as pessoas possam atuar como agentes transformadores em sociedade” (BRASIL, 2021q).

de outros recursos, bem como logística reversa para desfazimento e reciclagem de bens e refugos, quando aplicável;

Art. 45. As licitações de obras e serviços de engenharia devem respeitar, especialmente, as normas relativas a: I – **disposição final ambientalmente adequada dos resíduos sólidos gerados** pelas obras contratadas; II – **mitigação por condicionantes e compensação ambiental**, que serão definidas no procedimento de licenciamento ambiental; III – **utilização de produtos, de equipamentos e de serviços que**, comprovadamente, favoreçam a redução do consumo de energia e de recursos naturais; IV – **avaliação de impacto de vizinhança**, na forma da legislação urbanística; V – proteção do patrimônio histórico, cultural, arqueológico e imaterial, inclusive por meio da avaliação do impacto direto ou indireto causado pelas obras contratadas; VI – **acessibilidade para pessoas com deficiência** ou com mobilidade reduzida.

Art. 60. **Em caso de empate entre duas ou mais propostas**, serão utilizados os seguintes critérios de desempate, nesta ordem: [...] III – **desenvolvimento pelo licitante de ações de equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho**, conforme regulamento;

Art. 63. Na fase de habilitação das licitações serão observadas as seguintes disposições: [...] IV – **será exigida do licitante declaração de que cumpre as exigências de reserva de cargos para pessoa com deficiência e para reabilitado da Previdência Social**, previstas em lei e em outras normas específicas.

Art. 92. São necessárias em todo contrato cláusulas que estabeleçam: [...] XVII - a **obrigação de o contratado cumprir as exigências de reserva de cargos prevista em lei**, bem como em outras normas específicas, **para pessoa com deficiência, para reabilitado da Previdência Social e para aprendiz**;

Art. 116. **Ao longo de toda a execução do contrato, o contratado deverá cumprir a reserva de cargos prevista em lei para pessoa com deficiência, para reabilitado da Previdência Social ou para aprendiz**, bem como as reservas de cargos previstas em outras normas específicas.

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

Art. 2º Para os efeitos do disposto nesta Portaria, considera-se: [...] VII - **Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS: instrumento de governança, vinculado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade, ou instrumento equivalente, e às leis orçamentárias, que estabelece a estratégia das contratações e da logística no âmbito do órgão ou entidade, considerando objetivos e ações referentes a critérios e a práticas de sustentabilidade, nas dimensões econômica, social, ambiental e cultural**;

Art. 6º São instrumentos de governança nas contratações públicas, dentre outros: I - Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS;

Art. 7º **Os órgãos e as entidades devem elaborar e implementar seu Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS**, de acordo com modelo de referência definido em ato da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia.

Parágrafo único. Os **critérios e práticas definidos pelo PLS deverão ser considerados para fins de definição**:

I - da **especificação do objeto** a ser contratado;

II - das **obrigações da contratada**; ou

III - de requisito previsto em lei especial, de acordo com o disposto no inciso IV do caput do art. 67 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

Art. 8º **Os PLS devem conter, no mínimo**:

I - **diretrizes para a gestão estratégica das contratações** e da logística no âmbito do órgão ou entidade;

II - **metodologia para aferição de custos indiretos**, que poderão ser considerados na escolha da opção mais vantajosa à Administração, relacionados às despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação, tratamento de resíduos sólidos e impacto ambiental, entre outros fatores vinculados ao ciclo de vida do objeto contratado;

III - **ações voltadas para:**

- a) **promoção da racionalização e do consumo consciente de bens e serviços;**
- b) **racionalização da ocupação dos espaços físicos;**
- c) **identificação dos objetos de menor impacto ambiental;**
- d) **fomento à inovação** no mercado;
- e) inclusão dos negócios de impacto nas contratações públicas; e
- f) **divulgação, conscientização e capacitação acerca da logística sustentável;**

IV - **responsabilidades dos atores** envolvidos na elaboração, na execução, no monitoramento e na avaliação do PLS; e

V - **metodologia para implementação, monitoramento e avaliação do PLS.**

§ 1º O PLS deverá nortear a elaboração:

- I - do **Plano de Contratações Anual;**
- II - dos **estudos técnicos preliminares;** e
- III - dos **anteprojetos, dos projetos básicos ou dos termos de referência** de cada contratação.

§ 2º Os objetivos dispostos no art. 3º deverão, sempre que possível, ser desdobrados em indicadores e metas, e monitorados pelo PLS.

§ 3º O PLS será publicado no sítio eletrônico oficial do órgão ou entidade.

Art. 9º **O PLS deverá estar vinculado ao planejamento estratégico do órgão** ou entidade, ou instrumento equivalente, e ao plano plurianual.

[Resolução CNJ 400/2021](#)
(BRASIL, 2021q)

Art. 3º Para os fins desta Resolução, **consideram-se: I – ações de sustentabilidade: práticas institucionais que tenham como objetivo a promoção de comportamentos éticos e que contribuam para o desenvolvimento ambiental, social, cultural e econômico, melhorando, simultaneamente, o meio ambiente e a qualidade de vida do quadro de pessoal e auxiliar do Poder Judiciário, da comunidade local e da sociedade como um todo; [...]**

Art. 5º **O PLS é instrumento que se alinha à Estratégia Nacional do Judiciário, e aos Planos Estratégicos dos órgãos, com objetivos e responsabilidades definidas, indicadores, metas, prazos de execução, mecanismos de monitoramento e avaliação de resultados, que permite estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade, racionalização e qualidade, que objetivem uma melhor eficiência do gasto público e da gestão dos processos de trabalho, considerando a visão sistêmica do órgão.**

§ 1º **O PLS configura-se como instrumento da Política de Governança de Contratações do órgão [...]**

Art. 21. **As aquisições e contratações efetuadas pelos órgãos do Poder Judiciário devem observar os critérios de sustentabilidade quanto aos bens, serviços e obras**, inclusive na execução de reformas, na locação, aquisição e manutenção predial de bens imóveis, tais como:

[Resolução CNJ 347/2020](#) (BRASIL, 2020k)

Art. 3º **A Governança e a Gestão das Contratações Públicas dos órgãos do Poder Judiciário** devem observar as seguintes diretrizes: [...] IX – **promoção das contratações compartilhadas e sustentáveis;** e

Art. 5º São considerados instrumentos de governança em contratações públicas do Poder Judiciário, dentre outros:

I – o **Plano de Logística Sustentável**;
DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL

Art. 6º Os órgãos do Poder Judiciário devem elaborar e implementar Planos de Logística Sustentável – PLS, de acordo com as regras definidas pela Resolução CNJ nº 201/2015, e suas atualizações.

Parágrafo único. O escopo do PLS, sempre que possível, deverá ser ampliado, alcançando o monitoramento dos grandes contratos do órgão, de modo a subsidiar a criação de políticas internas e a tomada de decisão da alta administração.

Art. 7º O PLS deverá estar em harmonia com o Plano Estratégico Institucional e demais instrumentos de desdobramento da estratégia dos órgãos, observado o disposto no § 1º do art. 4º.

Art. 8º A critério da alta administração, o PLS poderá abranger as diretrizes para a gestão estratégica das contratações e da logística do órgão, observado o disposto no art. 33.

Art. 14. Observadas as disposições legais e sem prejuízo das disposições normativas já publicadas pelo Conselho Nacional de Justiça, a gestão das contratações dos órgãos do Poder Judiciário deve: Parágrafo único. **Nos processos de contratação, os órgãos do Poder Judiciário deverão incluir práticas de gestão sustentável, racionalização e consumo consciente**, nos termos da Resolução CNJ nº 201/2015, e suas atualizações.

<p>Acórdão 8949/2020-TCU-Plenário (BRASIL, 2020b)</p>	<p>9.7 dar ciência, com fundamento no art. 9º da Resolução TCU 315/2020 à _____ sobre as seguintes impropriedades/falhas, para que sejam adotadas medidas internas com vistas à prevenção de ocorrência de outras semelhantes: [...] 9.7.6. não conclusão do plano de gestão de logística sustentável, em afronta ao estabelecido no art. 16 do Decreto 7.746/2012 (parágrafo 169-174);</p>
<p>Jurisprudência atualizada</p>	<p>Execute a seguinte consulta na Pesquisa Integrada do TCU: "Plano Diretor de Logística Sustentável" OU "Plano de Logística Sustentável" OU "Planos de Gestão de Logística Sustentável".ACORDAO</p>

Fonte: Elaboração própria a partir das regras legais, infralegais e jurisprudenciais consultadas.

Quadro 23 – Riscos relacionados

Riscos
<p>Insegurança na adoção de critérios de sustentabilidade nos processos de contratação.</p>
<p>Realização de contratações sem inclusão de requisitos de sustentabilidade previstos em leis e regulamentos.</p>
<p>Realização de contratações menos vantajosas, visto que o conceito de contratação mais vantajosa nas licitações públicas passa a considerar benefícios econômicos e sociais, minimização de impactos ao meio ambiente, bem como custos indiretos relacionados ao ciclo de vida do objeto adquirido, e não apenas o menor preço (Lei 14.133/2021, art. 34 § 1º c/c art. 11 IV).</p>
<p>Planos anuais de contratações que não refletem as estratégias de sustentabilidade da organização.</p>
<p>Impossibilidade de avaliar o nível de implementação de práticas de sustentabilidade e de racionalização.</p>
<p>Falta de incentivos ao avanço da maturidade da cultura organizacional com respeito à sustentabilidade</p>

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2020g)

Quadro 24 – Modelos

Assunto	Modelo disponibilizados por OGS	OGS
Modelo de PLS	Modelo de PLS (BRASIL, 2021l)	CNJ
Indicadores para o PLS	Anexo à Resolução CNJ 400/2021 (BRASIL, 2021q)	CNJ
Modelo de planos de ação para o PLS	Modelo de planos de ação para o PLS (BRASIL, 2021l)	CNJ

Fonte: Elaboração própria

5.3.2.3. Plano anual de Contratações

O planejamento anual das contratações é o processo de trabalho estabelecido pela organização para elaborar, executar e acompanhar o seu plano anual de contratações.

O plano anual de contratações (PAC), previsto nos arts. 12 e 18 da Lei 14.133/2021, é o documento pelo qual a organização define e prioriza as contratações/prorrogações de contratos de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação (TI) para o ano subsequente (BRASIL, 2019f). Deve estar alinhado ao plano estratégico de contratações (ou à estratégia organizacional, caso não haja plano específico para a função de contratações), ao Plano de Logística Sustentável, e ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) – no que tange às contratações de TI.

Para tanto, faz-se necessária a atuação de comitê gestor ou colegiado representativo dos diversos setores, a fim de decidir acerca das prioridades e assegurar que o plano contribua para o atingimento das metas organizacionais definidas para o ano a que se refere.

As unidades devem formalizar suas demandas aos setores responsáveis pela consolidação, que podem estar limitados ao setor de licitações e ao de TI, ou contemplar outras unidades de suporte especializadas, como p. ex.: almoxarifado; infraestrutura; comunicações. Esses setores devem manter estreita comunicação entre si, para que possam cumprir as atribuições mencionadas no parágrafo anterior.

O documento para oficialização das demandas (DOD) das unidades pode ser padronizado, a fim de que contenha as informações necessárias à correta compreensão do requerimento. O Quadro 27 apresenta *link* para modelo de DOD.

O resultado da consolidação e priorização das demandas deve ser compilado pelo setor de licitações e encaminhado para a apreciação do comitê de contratações (se órgão consultivo) e posterior aprovação pelo dirigente máximo; ou diretamente à aprovação do referido comitê (se órgão deliberativo).

O PAC deve informar as contratações planejadas - itens, quantitativos, valores, justificativas, ordem de prioridade, vinculação a projeto e dependência entre contratações; e subsidiar a elaboração do cronograma de trabalho do setor de licitações.

Importante esclarecer que o plano anual de contratações não se confunde com o planejamento orçamentário. Diferentemente da proposta orçamentária, que traz um alto nível de consolidação das despesas, em geral até Modalidade de Aplicação (3º nível de classificação orçamentária da despesa por natureza³⁶), o PAC contempla nível de detalhamento maior das contratações propostas, de forma a permitir que a autoridade que aprova esse plano tome conhecimento sobre o que vai ser comprado (e com qual objetivo) e não somente sobre os valores consolidados que serão despendidos. O Quadro 27 apresenta *link* para modelo de PAC.

O PAC deve servir de insumo para a elaboração da proposta orçamentária e ser, posteriormente, ajustado para adequar-se aos limites de orçamento postos à organização. As revisões do plano também devem ser submetidas à autoridade/colegiado que o aprovou.

Após a elaboração do PAC, deve haver acompanhamento concomitante da sua execução, para ajustes necessários e para garantia do seu cumprimento.

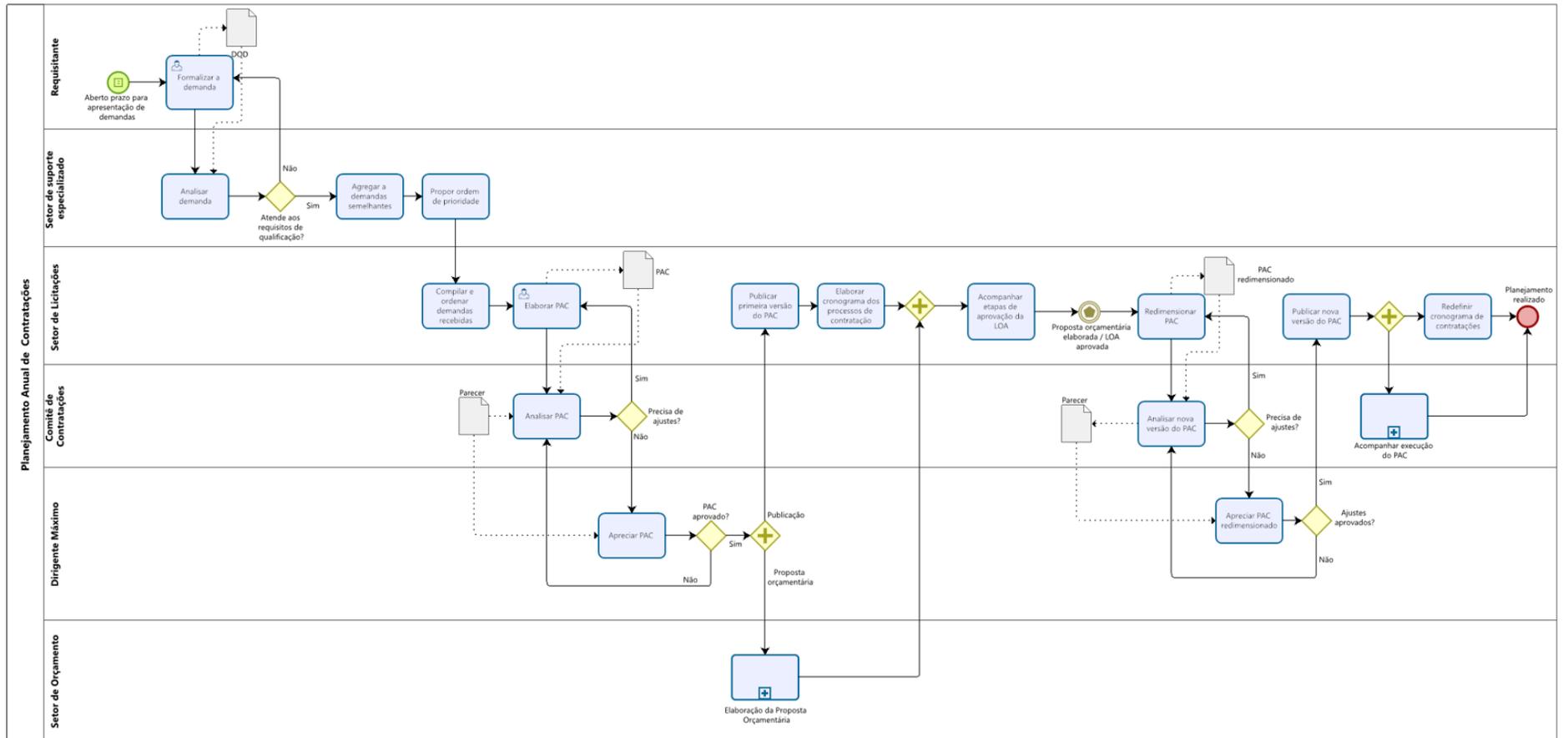
A primeira versão e eventuais alterações do plano devem ser publicadas na *internet*, de forma a dar transparência ao que vai ser contratado pela organização, com exceção de conteúdo classificado como sigiloso, em conformidade com o estabelecido pelo capítulo IV da Lei de Acesso à Informação - Lei 12.527/2011 (BRASIL, 2011b).

A Figura 2 sugere etapas para o planejamento anual das contratações. O mapa de processo proposto supõe que a estrutura interna de governança da organização

³⁶ Classificação disposta no Manual Técnico do Orçamento, item 4.6.2 (BRASIL, 2021j).

contemple um comitê de contratações como órgão consultivo; e que haja setores especializados para auxiliar na análise das demandas, além do de TI. O processo pode ser adaptado à realidade organizacional.

Figura 2: Planejamento anual das contratações



Fonte: Elaboração própria

O Quadro 25 cataloga critérios legais e infralegais aplicáveis aos órgãos e entidades da APF, e jurisprudenciais (do TCU), para o planejamento anual. O Quadro 26 elenca riscos que podem ser mitigados com a realização do planejamento anual.

Quadro 25 - Critérios para o planejamento anual das contratações

Critérios	Dispositivos
<p>Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021h)</p>	<p>Art. 12. No processo licitatório, observar-se-á o seguinte: [...] VII - a partir de documentos de formalização de demandas, os órgãos responsáveis pelo planejamento de cada ente federativo poderão, na forma de regulamento, elaborar plano de contratações anual, com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias. § 1º O plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput deste artigo deverá ser divulgado e mantido à disposição do público em sítio eletrônico oficial e será observado pelo ente federativo na realização de licitações e na execução dos contratos [...]</p> <p>Art. 18. A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos: [...] § 1º O estudo técnico preliminar [...] conterá os seguintes elementos: [...] II - demonstração da previsão da contratação no plano de contratações anual, sempre que elaborado, de modo a indicar o seu alinhamento com o planejamento da Administração; [...]</p>
<p>Lei 12.527/2011 (BRASIL, 2011b)</p>	<p>Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende, entre outros, os direitos de obter: [...] VI - informação pertinente à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos;</p>
<p>Portaria Seges/ME 8.678/2021 (BRASIL, 2021p)</p>	<p>Art. 2º Para os efeitos do disposto nesta Portaria, considera-se: VI - Plano de Contratações Anual: instrumento de governança, elaborado anualmente pelos órgãos e entidades, contendo todas as contratações que se pretende realizar ou prorrogar no exercício subsequente, com o objetivo de racionalizar as contratações sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração da respectiva lei orçamentária do ente federativo.</p>
<p>Instrução Normativa Seges/ME 1/2019 atualizada (BRASIL, 2019f)</p>	<p>Art. 1º Esta Instrução Normativa dispõe sobre o Plano Anual de Contratações – PAC de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações - PGC.</p> <p>[...] Art. 8º Durante o período de 1º de janeiro a 15 de abril do ano de elaboração do PAC, o setor de licitações deverá analisar as demandas encaminhadas pelos setores requisitantes, consoante disposto no art. 6º, e, se de acordo, enviá-las para aprovação da autoridade máxima do órgão ou entidade ao qual integra ou a quem esta delegar.</p> <p>[...] Art. 9º Poderá haver a inclusão, exclusão ou o redimensionamento de itens do PAC, pelas respectivas UASG, nos seguintes momentos:</p>

	<p>I - Nos períodos de 1º a 30 de setembro e de 16 a 30 de novembro do ano de elaboração do PAC, visando à sua adequação à proposta orçamentária do órgão ou entidade ao qual se vincular a UASG; II - Na quinzena posterior à aprovação da Lei Orçamentária Anual, para adequação dos PAC ao orçamento devidamente aprovado para o exercício. [...]</p> <p>Art. 14. Fica dispensado de registro, no Sistema PGC, os itens classificados como sigilosos, nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, ou abrangidos pelas demais hipóteses legais de sigilo.</p> <p>Parágrafo único. No caso de classificação parcial de informações, as partes não classificadas como sigilosas deverão ser cadastradas no Sistema PGC, quando couber.</p>
<p>Instrução Normativa Seges/MPDG 5/2017 atualizada (BRASIL, 2017e)</p>	<p>Art. 21. Os procedimentos iniciais do Planejamento da Contratação consistem nas seguintes atividades: I - elaboração do documento para formalização da demanda pelo setor requisitante do serviço, conforme modelo do Anexo II [...]</p>
<p>Resolução CNJ 347/2020 (BRASIL, 2020k)</p>	<p>Art. 5º São considerados instrumentos de governança em contratações públicas do Poder Judiciário, dentre outros: [...] II – o Plano Anual de Contratações;</p> <p>[...] Art. 9º Os órgãos do Poder Judiciário deverão elaborar anualmente, até o dia 30 de abril, a versão preliminar, e publicar até o dia 30 de outubro o respectivo Plano Anual de Contratações – PAC, consolidando as demandas de obras, serviços de engenharia, tecnologia da informação, bens e serviços comuns que pretendem contratar no exercício subsequente, bem como aquelas que pretendam prorrogar, na forma do art. 57 da Lei nº 8.666/93.</p> <p>Art. 10. O PAC deverá conter, no mínimo, as seguintes informações:</p> <p>I – o código de item; II – a unidade requisitante do item; III – a quantidade a ser adquirida ou contratada; IV – a descrição sucinta ou do objeto; V – a justificativa para a necessidade da aquisição ou contratação; VI – a estimativa preliminar do valor; VII – o grau de prioridade da compra ou contratação, com graduações de alto, médio e baixo; e VIII – a data estimada para a compra ou contratação.</p>
<p>Portaria CD 267/2016 (BRASIL, 2016u)</p>	<p>Art. 2º Para os efeitos desta Portaria, considera-se: I - Documento de Oficialização de Demanda - DOD: pedido formal relativo ao objeto pretendido, que caracteriza uma demanda originada pelo Órgão Solicitante. [...] IV - Órgão Supridor: o componente da estrutura administrativa da Câmara dos Deputados responsável pelo planejamento e controle da execução orçamentária de materiais e serviços que guardem relação com suas atividades, bem como pela centralização das demandas de aquisição ou de contratação desses objetos na Casa, conforme definido na Portaria-DG nº 192/2016; V - Órgão Solicitante: unidade da estrutura da Câmara dos Deputados, na qual é originada a demanda pela contratação; VI - Calendário de Compras e Contratações: calendário de execução do Plano Anual de Compras e Contratações, no qual é realizada a distribuição temporal afeta aos processos da Câmara dos Deputados, desde a submissão do Projeto Básico ou Termo de Referência à Coordenação de Compras até a sua conclusão ao longo do exercício financeiro, não se considerando o prazo de entrega do produto ou o início da prestação do serviço respectivo; VII - Item do Plano Anual de Compras e Contratações: linha do Plano Anual de Compras e Contratações que dará origem a um processo de aquisição ou contratação, podendo referir-se a um ou mais DOD's planejados.</p>
<p>Política de Contratações do Senado Federal (BRASIL, 2014b)</p>	<p>Art. 4º São diretrizes da Política de Contratações do Senado Federal: VIII - centralizar o planejamento das aquisições de materiais e bens;</p> <p>Art. 5º A contratação de obra, bens ou serviços deverá integrar o Plano de Contratações do Senado Federal, estar alinhada às diretrizes</p>

	<p>institucionais, ao Plano Estratégico Institucional do Senado Federal e sujeita à programação orçamentária e financeira. [...]</p> <p>Art. 8º Compete ao Comitê de Contratações: I - aprovar anualmente o Plano de Contratações do Senado Federal; II - estabelecer prioridades das contratações de acordo com a estratégia organizacional e diretrizes da Comissão Diretora; III - acompanhar a execução do Plano de Contratações do Senado Federal; IV - decidir sobre alterações no Plano de Contratações do Senado Federal;</p>
<p>Portaria TCU 114/2021 (BRASIL, 2021o)</p>	<p>Art. 1º A elaboração e a gestão do Plano de Contratações Anual (PCA), de que trata a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito do Tribunal de Contas da União (TCU), observa o disposto nesta Portaria. Art. 2º O PCA é o instrumento de planejamento que consolida as demandas de contratações e de renovações contratuais de bens e serviços que deverão ser realizadas durante o período de um ano, iniciado no mês de janeiro de cada exercício. Parágrafo único. O PCA deve ser elaborado e aprovado no exercício anterior ao da realização das contratações e renovações de que trata. [...]</p> <p>Art. 4º Para os efeitos desta Portaria, são adotadas as seguintes definições: I - Plano de Contratações Anual (PCA): documento que consolida todas as demandas que o TCU planeja contratar ou renovar no exercício subsequente e que servirá de base para a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA); II - documento de formalização de demanda (DFD): documento eletrônico que dá início a processo de elaboração do PCA, por meio do qual a unidade demandante evidencia e detalha a necessidade de contratação;</p> <p>Art. 5º São objetivos do PCA: I - promover, no âmbito interno do TCU, a cultura do planejamento das ações administrativas, alinhada às modernas práticas de gestão e governança públicas; II - promover a racionalização e padronização das contratações, observadas as especificidades de cada unidade demandante; III - garantir o alinhamento das contratações com o planejamento estratégico e com outros instrumentos de governança do TCU; e IV - subsidiar a elaboração da proposta do TCU para o projeto da LOA.</p>
<p>Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário (BRASIL, 2015b)</p>	<p>9.2 recomendar à Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI/MP) que:</p> <p>9.2.1. oriente as organizações sob sua esfera de atuação a: [...]</p> <p>9.2.1.12. executar processo de planejamento das aquisições, contemplando, pelo menos:</p> <p>9.2.1.12.1. elaboração, com participação de representantes dos diversos setores da organização, de um documento que materialize o plano de aquisições, contemplando, para cada contratação pretendida, informações como: descrição do objeto, quantidade estimada para a contratação, valor estimado, identificação do requisitante, justificativa da necessidade, período estimado para executar a aquisição (e.g., mês), programa/ação suportado(a) pela aquisição, e objetivo(s) estratégico(s) apoiado(s) pela aquisição;</p> <p>9.2.1.12.2. aprovação, pela mais alta autoridade da organização, do plano de aquisições;</p> <p>9.2.1.12.3. divulgação do plano de aquisições na internet;</p> <p>9.2.1.12.4. acompanhamento periódico da execução do plano, para correção de desvios;</p>
<p>Acórdão 1637/2021-TCU-Plenário (BRASIL, 2021a)</p>	<p>9.1. recomendar à Secretaria de Gestão do Ministério da Economia [...]: 9.1.1. adote medidas corretivas no Sistema PGC, ou no sistema que vier a incorporá-lo ou substituí-lo, nos termos do art. 174 da Lei 14.133/2021, em relação às deficiências abaixo identificadas, com objetivo de apoiar os órgãos na elaboração do PAC, para a concretização plena das diretrizes emanadas no item 9.2 dos Acórdãos Plenário nº s 2.622/2015 e 1.524/2019: [...]</p> <p>9.1.2. avalie a conveniência e a oportunidade de, em futuras revisões da IN Seges/ME 1/2019: [...]</p> <p>9.1.2.2. elaborar orientação para que os órgãos e</p>

	<p>entidades integrantes do Sisg estabeleçam normativo interno e/ou processo de trabalho relativo ao PAC que contemple pelo menos: 9.1.2.2.1. a definição das atribuições, responsabilidades e prazos para execução das etapas de elaboração e aprovação do PAC, conforme exigido na IN Seges/ME 1/2019, e a exemplo do contido na Portaria MCTI 6.712/2019; 9.1.2.2.2. a definição das atribuições, responsabilidades e prazos para o processo de gestão da execução do PAC aprovado, a exemplo do contido na Portaria MCTI 6.712/ 2019, contendo: 9.1.2.2.2.1. a necessidade de elaboração de um calendário de compras, conforme previsto no artigo 6º, inciso III, da IN Seges/ME 1/2019, contendo, além da data desejada da contratação ou da renovação de contrato, pelo menos, informações sobre a duração estimada do processo da contratação, distinguindo as fases interna e externa, e a data esperada para o início do processo de contratação; 9.1.2.2.2.2. o estabelecimento de medidas efetivas para tratar o descumprimento, por parte dos respectivos responsáveis, dos prazos previstos no calendário de compras definido; 9.1.2.2.2.3. a implementação, pelos órgãos, de plano de comunicação interno com ações de divulgação sobre o PAC, sua importância e fases internas, incluindo, entre outros, o envio de e-mails de alerta aos respectivos responsáveis quanto aos prazos estabelecidos no calendário de compras, nos termos do item 3.3 do Apêndice A do Referencial Básico de Governança Organizacional 3º edição;</p>
Jurisprudência atualizada	<p>Execute a seguinte consulta na Pesquisa Integrada do TCU: "plano anual de aquisições" OU "plano de contratações" OU "plano anual de contratações" OU "Planejamento anual de contratações".ACORDAO</p>

Fonte: Elaboração própria a partir das regras legais, infralegais e jurisprudenciais consultadas.

Quadro 26 – Riscos relacionados

Riscos
Fracionamento ilegal de despesas, em afronta às condições estabelecidas pelo art. 75 §1º I e II da Lei 14.133/2021.
Número elevado de contratações emergenciais (dispensas realizadas com base no art. 75 VIII da Lei 14.133/2021).
Alterações contratuais que descaracterizem o objeto da contratação, em descumprimento aos arts. 125 e 126 da Lei 14.133/2021.
Contratação de solução incompleta (dependente de objeto não contratado).
Contratação sem vinculação à estratégia organizacional.
Contratação em desacordo com o Plano de Logística Sustentável.
Aprovação de orçamento que não suporta as necessidades prioritárias da organização.
Imprevisibilidade da demanda de trabalho do setor de contratações, com consequentes: acúmulo de processos licitatórios e contratações no último trimestre do ano, e desmotivação dos gestores e colaboradores alocados no setor.
Perda de oportunidade de realizar compras conjuntas.

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2020g)

Quadro 27 – Modelos

Assunto	Modelo disponibilizados por OGS	OGS
DOD	Anexo II da Instrução Normativa Seges/MPDG 5/2017 (BRASIL, 2017)	SEGES/ME
DOD	Templates e Listas de Verificação (BRASIL, 2021n)	SEGES/ME
PAC	Plano Anual de Contratações (BRASIL, 2021m)	SEGES/ME

Fonte: Elaboração própria

5.4. Monitorar o desempenho da gestão de contratações

Definidos o modelo de gestão das contratações e o seu plano estratégico, cabe à governança monitorar o desempenho da gestão quanto à execução da estratégia e ao cumprimento das diretrizes postas. Para isso, precisará aprovar o modelo de monitoramento da gestão de contratações, com base nos parâmetros estabelecidos no plano estratégico (objetivos, indicadores e metas).

O RBG (BRASIL, 2020h, p. 86) esclarece que:

[...] Essa prática está diretamente relacionada à prática 2.3 “Promover a gestão estratégica”, pois o monitoramento do desempenho das funções de gestão pressupõe que os objetivos, indicadores e metas [...] das unidades de negócio e de suporte estejam definidos, alinhados à estratégia organizacional, comunicados e alinhados entre elas.

[...] A liderança é responsável por monitorar o desempenho das funções de gestão e informar as partes interessadas acerca do desempenho organizacional. Para isso, recebe relatórios da gestão (atividade de “controlar” executada pela gestão).

O Modelo de monitoramento deve contemplar as rotinas para coleta e análise dos dados, a atribuição de responsabilidades pela coleta e análise, a definição do formato e periodicidade dos relatórios, e a disponibilização desses relatórios à instância interna de governança (BRASIL, 2020h; CIPS; NIGP, 2012b). Os dados podem incluir resultados dos acordos de níveis de serviço com as demais unidades organizacionais, a avaliação da satisfação dessas unidades, autoavaliações e trabalhos da auditoria interna (KAPLAN; NORTON, 2006, p. 138).

As informações resultantes das rotinas de monitoramento servem à identificação das áreas que precisam de melhoria; à correção de desvios de objetivos e metas estabelecidos; ao reconhecimento do bom desempenho; e à retroalimentação do planejamento, para dar suporte ao estabelecimento de novas metas e objetivos

e/ou priorizar novamente oportunidades de melhoria que foram identificadas (CIPS; NIGP, 2012b; OCDE, 2015).

Quadro 28 - Critérios para monitorar o desempenho da gestão de contratações

Critérios	Dispositivos
Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021h)	Art. 11. Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas , inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos [...].
Lei 12.527/2011 (BRASIL, 2011b)	Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende , entre outros, os direitos de obter: [...] VII - informação relativa : a) à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos ;
Decreto 9.203/2017 , (alterado pelo Decreto 9.901/2019) (BRASIL, 2017c, 2019c)	Art. 4º São diretrizes da governança pública : [...] III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas ; Art. 15-A. São competências dos comitês internos de governança, instituídos pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: (Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019) [...] II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade , que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório; (Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019)
Portaria Seges/ME 8.678/2021 (BRASIL, 2021p)	Art. 20. A alta administração dos órgãos e entidades deverá implementar e manter mecanismos e instrumentos de governança das contratações públicas estabelecendo, no âmbito de sua competência, no mínimo: I - formas de acompanhamento de resultados, com indicadores e metas para a gestão dos processos de contratações ; II - iniciativas que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional , com apoio, quando possível, dos resultados da gestão de riscos e do controle preventivo;
Instrução Normativa Seges/ME 24/2020	Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se: [...] III - gestão estratégica : processo de gerenciamento superior, direcionado para a implementação da estratégia, que busca obter a melhor relação entre estruturas, recursos de toda ordem e processos de trabalho, interagentes e harmônicos entre si, operados a partir de um processo decisório estratégico, com o propósito de conduzir, monitorar e avaliar a execução de projetos, programas, atividades, ou ações, de uma instituição, visando a obtenção de eficiência, eficácia e efetividade na produção dos resultados desejados . O planejamento estratégico é o principal instrumento da gestão estratégica; e
Resolução CNJ 347/2020 (BRASIL, 2020k)	Art. 33. Compete à alta administração dos órgãos do Poder Judiciário, observadas as diretrizes do art. 3º e as demais disposições desta Resolução, implementar objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações , que evidenciem: I – formas de acompanhamento de desempenho e de resultados ; II – iniciativas que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional , com apoio, quando possível, dos resultados da gestão de riscos;

<p>Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário (BRASIL, 2015b)</p>	<p>[...] 9.4.1. oriente as organizações sob sua esfera de atuação sobre a necessidade de a respectiva alta administração estabelecer formalmente:</p> <p>9.4.1.1. objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias de negócio;</p> <p>9.4.1.2. pelo menos um indicador para cada objetivo definido na forma acima, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da organização;</p> <p>9.4.1.3. metas para cada indicador definido na forma acima;</p> <p>9.4.1.4. mecanismos que a alta administração adotará para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições.</p>
<p>Acórdão 1049/2019-TCU-Plenário (BRASIL, 2019a)</p>	<p>9.1.1.1. estabeleça formalmente mecanismos que a administração adotará para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições; [...] 9.1.2.1. estabeleça formalmente e de modo unificado: 9.1.2.1.1. a. objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias de negócio; 9.1.2.1.2. iniciativas/ações a serem implementadas para atingir os objetivos estabelecidos; 9.1.2.1.3. pelo menos um indicador para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da organização; 9.1.2.1.4. metas para cada indicador definido; 9.1.2.1.5. mecanismos que a administração adotará para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições;</p>
<p>Relatório do Acórdão 1519/2018-TCU-Plenário (BRASIL, 2018d)</p>	<p>2.1 Item monitorado - Definição de objetivos, indicadores e metas para área de aquisições</p> <p>22. Este item avalia se a autoridade máxima exerce a liderança organizacional, estabelecendo objetivos, indicadores e metas para a gestão das aquisições. Sem a definição de objetivos a serem alcançados, de indicadores para medir o alcance dos objetivos e metas para serem cumpridas pela unidade de compras, a organização não consegue avaliar se o desempenho da sua área de aquisições está adequado ou não.</p>
<p>Acórdãos 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, todos do ano de 2016 e do Plenário do TCU (BRASIL, 2016o, 2016k, 2016f, 2016n, 2016m, 2016l, 2016p, 2016j, 2016i, 2016h, 2016g)</p>	<p>Estabeleça formalmente: objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias de negócio; iniciativas/ações a serem implementadas para atingir os objetivos estabelecidos; pelo menos um indicador para cada objetivo definido na forma acima, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da organização; metas para cada indicador definido na forma acima; mecanismos que a alta administração adotará para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições.</p>
<p>Jurisprudência atualizada</p>	<p>Execute a seguinte consulta na Pesquisa Integrada do TCU: ("plano estratégico" ADJ3 contratações) OU ("planejamento estratégico" ADJ3 contratações) OU ("alinhamento estratégico" ADJ3 contratações) OU ("gestão estratégica" ADJ3 contratações) OU ("objetivos" ADJ1 "indicadores e metas" ADJ5 "contratações") OU ("plano estratégico" ADJ3 aquisições) OU ("planejamento estratégico" ADJ3 aquisições) OU ("alinhamento estratégico" ADJ3 aquisições) OU ("gestão estratégica" ADJ3 aquisições) OU ("objetivos"ADJ1 "indicadores e metas" ADJ5 aquisições) E indicador.ACORDAO</p>

Fonte: Elaboração própria a partir das regras legais, infralegais e jurisprudenciais consultadas.

Quadro 29 – Riscos relacionados

Riscos
Baixa capacidade de identificar desvios/oportunidades de melhoria na implementação do modelo de gestão das contratações.
Baixa capacidade de identificar desvios/oportunidades de melhoria na execução da estratégia da gestão de contratações.
Desconhecimento acerca do desempenho da gestão de contratações.
Falta de evidência para fundamentar as decisões acerca da gestão de contratações.
Restrição à <i>accountability</i> da gestão de contratações.

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2020g)

Quadro 30 – Modelos

Assunto	Modelo disponibilizados por OGS	OGS
Definição de Indicadores	Guia Referencial para Construção e análise de Indicadores (BAHIA L. O., 2021)	ME

Fonte: Elaboração própria

5.5. Promover a transparência e a *accountability* nas contratações

A transparência, no contexto das organizações públicas, consiste em disponibilizar, independentemente de requerimentos, informação primária, íntegra, autêntica e atualizada de interesse coletivo ou geral, incluindo (mas não restrita a) operações, estruturas, políticas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público (BRASIL, 2011b). O IBGC (2015) complementa que deve-se “disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos”.

Quanto à *accountability*, não há palavra, na língua portuguesa, que a traduza, mas adota-se, conjuntamente, os conceitos de prestação de contas³⁷ e de responsabilidade³⁸, para aclarar o seu significado. O primeiro é visto como a obrigação

³⁷ a obrigação imposta a uma pessoa ou entidade auditada de demonstrar que administrou ou controlou os recursos que lhe foram confiados em conformidade com os termos segundo os quais eles lhe foram entregues (BRASIL, 2017d).

³⁸ obrigação que têm as pessoas, físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, às quais se tenha confiado recursos públicos, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades sobre o cumprimento de objetivos e metas e o desempenho alcançado na gestão dos recursos públicos (BRASIL, 2017d).

de informar como os recursos confiados à sua responsabilidade foram administrados; o segundo consiste em assumir a responsabilidade por essa administração e pelos resultados atingidos.

Dos conceitos apresentados, depreende-se pontos de sobreposição entre os princípios da transparência e da *accountability*, principalmente no que tange à prestação de contas. Depreende-se ainda a relação direta entre elas, dado que o impedimento à transparência pode tornar inviável a *accountability*. Entende-se assim mais didática a sua abordagem de forma conjunta nesta seção.

Sobre esses princípios, especificamente no que tange às contratações públicas, leis como a de Responsabilidade Fiscal (LC 101/2000, alterada pela LC 131/2009), a de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), e a de Improbidade Administrativa (Lei 8.429/2013) já previam mecanismos de prestação de contas e de responsabilização. A nova Lei de Licitações, no entanto, elevou, de forma reiterada em seus dispositivos, a importância de observá-los. Tais dispositivos vão ao encontro das recomendações da OCDE para os contratos públicos (OCDE, 2015).

Como condição de transparência, destacada como princípio na aplicação da Lei 14.133/2021 (art. 5º), foi estabelecida a divulgação obrigatória, centralizada e atualizada (em tempo real) dos atos exigidos pela Lei, em portal na internet - Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP³⁹, art. 174), o qual deve adotar o formato de dados abertos⁴⁰. A publicação no PNCP foi posta como indispensável para a eficácia dos contratos e seus aditamentos (art. 94).

O cadastro de licitantes também foi centralizado, e deve ser “amplamente divulgado” (art. 87).

A realização de licitações na forma eletrônica foi posta como regra. Licitações presenciais tornaram-se hipótese excepcional, a ser motivada, e com a condição de que as sessões públicas sejam gravadas em áudio e vídeo (art. 17 § 2º e § 5º).

Para fortalecimento da *accountability*, a Lei 14.133/2021 dispôs que o PNCP deve oferecer gestão compartilhada com a sociedade de informações sobre a execução dos contratos; e canal para comunicação entre a população e

³⁹ PNCP. Primeira versão foi lançada em 9/8/2021, e disponibilizada em: <https://pncp.gov.br/>

⁴⁰ **Dados abertos:** dados acessíveis ao público, representados em meio digital, estruturados em formato aberto, processáveis por máquina, referenciados na internet e disponibilizados sob licença aberta que permita sua livre utilização, consumo ou cruzamento, limitando-se a creditar a autoria ou a fonte. **Formato aberto:** formato de arquivo não proprietário, cuja especificação esteja documentada publicamente e seja de livre conhecimento e implementação, livre de patentes ou qualquer outra restrição legal quanto à sua utilização (BRASIL, 2016s).

representantes da Administração e de contratados, para prestarem informações e esclarecimentos (art. 174 § 3º).

A Lei definiu claramente a responsabilidade da liderança da organização pela governança das contratações, e pela implementação de processos e estruturas, “inclusive de gestão de riscos e controles internos”, com vistas ao resultado mais vantajoso para a Administração e à eficiência, eficácia e efetividade das contratações públicas (art. 11 parágrafo único c/c art. 169 § 1º). A liderança torna-se, formalmente, responsável pelo alcance dos objetivos pretendidos pela Lei.

Foi prevista ainda, no art. 5º da Lei 14.133/2021, a observância às disposições do Decreto-Lei 4.657/1942, o qual estabelece que o “agente público responderá pessoalmente por suas decisões ou opiniões técnicas em caso de dolo ou erro grosseiro” (art. 28). Este dispositivo reflete o disposto nos arts. 8º §1º (responsabilidade do agente da contratação) e §2º (responsabilidade da comissão de contratação); 73 (responsabilidade por contratação direta indevida); 75 §6º (responsabilidade por contratação emergencial); e 150 (responsabilidade fiscal) da nova Lei de Licitações (citados no Quadro 31).

Finalmente, para promover a detecção de impropriedades e de irregularidades, a Lei 14.133/2021 estabeleceu, além da subordinação ao controle social, as três linhas de defesa para o controle das contratações (art. 169).

Quadro 31 - Critérios para promover a transparência e a *accountability* nas contratações

Critérios	Dispositivos
Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021h)	<p>Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da [...] da publicidade, [...] do interesse público, da probidade administrativa, [...], da transparência [...]</p> <p>Art 8º § 1º O agente de contratação será auxiliado por equipe de apoio e responderá individualmente pelos atos que praticar, salvo quando induzido a erro pela atuação da equipe.</p> <p>§ 2º Em licitação que envolva bens ou serviços especiais, desde que observados os requisitos estabelecidos no art. 7º desta Lei, o agente de contratação poderá ser substituído por comissão de contratação formada por, no mínimo, 3 (três) membros, que responderão solidariamente por todos os atos praticados pela comissão, ressalvado o membro que expressar posição individual divergente fundamentada e registrada em ata lavrada na reunião em que houver sido tomada a decisão.</p> <p>Art. 54. A publicidade do edital de licitação será realizada mediante divulgação e manutenção do inteiro teor do ato convocatório e de seus anexos no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).</p> <p>Art. 73 Na hipótese de contratação direta indevida ocorrida com dolo, fraude ou erro grosseiro, o contratado e o agente público responsável</p>

	<p>responderão solidariamente pelo dano causado ao erário, sem prejuízo de outras sanções legais cabíveis.</p> <p>Art. 75 § 6º Para os fins do inciso VIII do caput deste artigo, considera-se emergencial a contratação por dispensa com objetivo de manter a continuidade do serviço público, e deverão ser observados os valores praticados pelo mercado na forma do art. 23 desta Lei e adotadas as providências necessárias para a conclusão do processo licitatório, sem prejuízo de apuração de responsabilidade dos agentes públicos que deram causa à situação emergencial.</p> <p>Art. 87. Para os fins desta Lei, os órgãos e entidades da Administração Pública deverão utilizar o sistema de registro cadastral unificado disponível no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), para efeito de cadastro unificado de licitantes, na forma disposta em regulamento.</p> <p>§ 1º O sistema de registro cadastral unificado será público e deverá ser amplamente divulgado e estar permanentemente aberto aos interessados, e será obrigatória a realização de chamamento público pela internet, no mínimo anualmente, para atualização dos registros existentes e para ingresso de novos interessados.</p> <p>Art. 94. A divulgação no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) é condição indispensável para a eficácia do contrato e de seus aditamentos e deverá ocorrer nos seguintes prazos, contados da data de sua assinatura: [...]</p> <p>Art. 150. Nenhuma contratação será feita sem a caracterização adequada de seu objeto e sem a indicação dos créditos orçamentários para pagamento das parcelas contratuais vincendas no exercício em que for realizada a contratação, sob pena de nulidade do ato e de responsabilização de quem lhe tiver dado causa.</p> <p>Art. 174. É criado o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), sítio eletrônico oficial destinado à: I - divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos por esta Lei; [...] § 2º O PNCP conterá, entre outras, as seguintes informações acerca das contratações: I - planos de contratação anuais; II - catálogos eletrônicos de padronização; III - editais de credenciamento e de pré-qualificação, avisos de contratação direta e editais de licitação e respectivos anexos; IV - atas de registro de preços; V - contratos e termos aditivos; VI - notas fiscais eletrônicas, quando for o caso.</p> <p>§ 3º O PNCP deverá, entre outras funcionalidades, oferecer: VI - sistema de gestão compartilhada com a sociedade de informações referentes à execução do contrato, que possibilite: [...] c) comunicação entre a população e representantes da Administração e do contratado designados para prestar as informações e esclarecimentos pertinentes, na forma de regulamento; d) divulgação, na forma de regulamento, de relatório final com informações sobre a consecução dos objetivos que tenham justificado a contratação e eventuais condutas a serem adotadas para o aprimoramento das atividades da Administração.</p> <p>§ 4º O PNCP adotará o formato de dados abertos e observará as exigências previstas na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.</p>
<p>Lei 12.527/2011 (BRASIL, 2011b)</p>	<p>Art. 7º O acesso à informação de que trata esta Lei compreende, entre outros, os direitos de obter: [...] VI - informação pertinente à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos; e</p>
<p>Lei Complementar 101/2000 (alterada pela Lei</p>	<p>Art. 48-A. Para os fins a que se refere o inciso II do parágrafo único do art. 48, os entes da Federação disponibilizarão a qualquer pessoa física ou jurídica o acesso a informações referentes a: (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).</p>

<p>Complementar 131/2009) (BRASIL, 2000)</p>	<p>I – quanto à despesa: todos os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório realizado; (Incluído pela Lei Complementar nº 131, de 2009).</p>
<p>Lei 8.429/1992</p>	<p>Art. 11. Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública [...] IV - negar publicidade aos atos oficiais, exceto em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado ou de outras hipóteses instituídas em lei; (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021)</p>
<p>Portaria Seges/ME 8.678/2021 (BRASIL, 2021p)</p>	<p>Art. 5º São diretrizes da governança nas contratações públicas: [...] VIII - transparência processual; Art. 14. Compete ao órgão ou entidade, quanto à gestão por competências do processo de contratações públicas: II - garantir que a escolha dos ocupantes de funções-chave, funções de confiança ou cargos em comissão, na área de contratações, seja fundamentada nos perfis de competências definidos conforme o inciso I, observando os princípios da transparência, da eficiência e do interesse público, bem como os requisitos definidos no art. 7º da Lei nº 14.133, de 2021; e Art. 15. Compete ao órgão ou entidade, quanto à interação com o mercado fornecedor e com associações empresariais: [...] II - observar a devida transparência acerca dos eventos a serem conduzidos na fase da seleção do fornecedor, respeitados os princípios da isonomia e da publicidade;</p>
<p>Resolução CNJ 347/2020 (BRASIL, 2020k)</p>	<p>Art. 2º A Política de Governança das Contratações Públicas dos Órgãos e Conselhos do Poder Judiciário rege-se pelos princípios [...] da publicidade, [...] da probidade administrativa, [...] da prestação de contas e responsabilidade, da transparência, do interesse público e pelos demais princípios constitucionais e legais e atos normativos correlatos. Art. 3º A Governança e a Gestão das Contratações Públicas dos órgãos do Poder Judiciário devem observar as seguintes diretrizes: [...] II – transparência dos procedimentos e dos resultados; Art. 14. Observadas as disposições legais e sem prejuízo das disposições normativas já publicadas pelo Conselho Nacional de Justiça, a gestão das contratações dos órgãos do Poder Judiciário deve: [...] V – observar a devida transparência nos atos praticados em todas as fases do processo de contratações, em especial nos eventos a serem conduzidos na fase da seleção do fornecedor, respeitados os princípios da isonomia e da publicidade; Art. 27. Observadas as disposições constantes da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, instituída por meio das Resoluções CNJ nº 192/2014, e nº 240/2016, os órgãos do Poder Judiciário deverão: [...] III – realizar a escolha dos ocupantes de funções-chave fundamentados nos perfis de competências definidos no modelo de que trata o inciso II, observando os princípios da transparência, da motivação, da eficiência e do interesse público. Art. 31. Observado o disposto na Resolução CNJ nº 215/2015, que dispõe sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei nº 12.527/2011, e na Resolução CNJ nº 260/2018, devem ser publicados nos sítios eletrônicos dos órgãos do Poder Judiciário os principais documentos que integram os processos de contratação, excluídos os considerados sigilosos nos termos da lei.</p>
<p>Decreto 9.203/2017, (alterado pelo</p>	<p>Art. 3º São princípios da governança pública: [...] V - prestação de contas e responsabilidade; e VI - transparência.</p>

<p>Decreto 9.901/2019 (BRASIL, 2017c, 2019c)</p>	<p>Art. 4º São diretrizes da governança pública: [...] XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.</p>
<p>Enunciado do Acórdão 2458/2021-TCU-Plenário (BRASIL, 2021c)</p>	<p>A dispensa de licitação prevista no art. 75 da Lei 14.133/2021 (nova Lei de Licitações e Contratos) pode ser utilizada por órgãos não vinculados ao Sistema de Serviços Gerais (Sisg), em caráter transitório e excepcional, até que sejam concluídas as medidas necessárias ao efetivo acesso às funcionalidades do Portal Nacional de Contratações Públicas - PNCP (art. 174 da mencionada lei). Nesse caso, em reforço à transparência e à publicidade necessárias às contratações diretas, deve ser utilizado o Diário Oficial da União (DOU) como mecanismo complementar ao portal digital do órgão, até a efetiva integração entre os sistemas internos e o PNCP.</p>
<p>Informativo de Licitações e Contratos 54/2011 (BRASIL, 2011a)</p>	<p>Licitações e contratações públicas: 2 - Na apuração de irregularidades em processo licitatório deve ser aferida a participação dos agentes públicos envolvidos, de modo a se promover a adequada responsabilização pelos fatos danosos.</p>
<p>Informativo de Licitações e Contratos 38/2010 (BRASIL, 2010b)</p>	<p>O parecer jurídico, mesmo aquele de caráter eminentemente opinativo, pode ensejar a responsabilização do agente que, injustificadamente, descuidou do seu dever de bem opinar e orientar.</p>
<p>Informativo de Licitações e Contratos 240/2015 (BRASIL, 2015e)</p>	<p>A dispensa de licitação também se mostra possível quando a situação de emergência decorrer da falta de planejamento, da desídia administrativa ou da má gestão dos recursos públicos, pois a inércia do gestor, culposa ou dolosa, não pode vir em prejuízo de interesse público maior tutelado pela Administração. Nessas situações, contudo, o reconhecimento da situação de emergência não implica convalidar ou dar respaldo jurídico à conduta omissiva do administrador, a quem cabe a responsabilidade pela não realização da licitação em momento oportuno.</p>
<p>Boletim de Jurisprudência 175/2017 (BRASIL, 2017a)</p>	<p>A situação de contratação emergencial decorrente da falta de planejamento, da desídia administrativa ou da má gestão dos recursos públicos pode implicar a responsabilização do gestor que lhe deu causa, em face de sua omissão quanto ao dever de agir a tempo, adotando as medidas cabíveis para a realização do regular procedimento licitatório.</p>
<p>Jurisprudência atualizada</p>	<p>Execute consulta na Jurisprudência Selecionada do TCU. No campo de busca, digite em buscas individuais, os termos (não utilize aspas): princípio da publicidade; transparência, responsabilidade; responsabilização; fraude; conduta omissiva. Buscar enunciados do ano de 2021 em diante.</p> <p>Execute consulta nas Publicações do TCU. Selecione o tipo de publicação "Informativo de Licitações e Contratos". Pesquise separadamente pelos termos (não utilize aspas): princípio da publicidade; transparência, responsabilidade; responsabilização; fraude; conduta omissiva. Buscar enunciados do ano de 2021 em diante.</p>

Fonte: Elaboração própria a partir das regras legais, infralegais e jurisprudenciais consultadas.

Quadro 32 – Riscos relacionados

Riscos
Restrição ao exercício do controle social
Restrição ao exercício do controle governamental interno e externo sobre a gestão (omissão no dever de prestar contas)
Ineficácia das políticas de integridade aplicáveis à organização (os mecanismos de responsabilização são necessários para garantir a eficácia dos valores e regras de integridade pública)
Ambiente propício à fraude e corrupção
Ambiente propício à ineficiência administrativa
Desconhecimento das partes interessadas sobre a atuação da gestão e alcance de resultados organizacionais
Danos à imagem, reputação e credibilidade da organização

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2020g)

5.6. Assegurar que a auditoria interna adicione valor à gestão de contratações

A auditoria interna compõe a terceira linha “de defesa⁴¹” nas contratações públicas (Lei 14.133/2021, art. 169 III). Para bem cumprir esse papel, ela deve prestar avaliação e assessoria independentes e objetivas à liderança organizacional, informando sobre a adequação e a eficácia da governança, da gestão de riscos e dos controles internos da gestão de contratações, de forma a apoiar o alcance dos objetivos dessa função e promover a melhoria dos seus processos (IIA, 2020, p. 6).

A auditoria interna também contribui para a melhoria da gestão das contratações, ao promover a prevenção, a detecção e a investigação de fraudes na utilização de recursos públicos, bem como ao verificar a legalidade dos atos de gestão⁴² (BRASIL, 1988 art. 74, 2001 art. 24, 2017c art. 18, 2020i, art. 11).

Em apoio ao controle das contratações, a Lei 14.133/2021 dispôs sobre o acesso irrestrito da auditoria interna (e demais órgãos de controle) às informações necessárias à realização dos seus trabalhos (art. 169 § 2º), e a possibilidade de qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica representar a esses órgãos contra irregularidades na aplicação da Lei (art. 170, § 4º).

⁴¹ O novo Modelo das Três Linhas do IIA 2020 suprimiu o complemento “de defesa” (IIA, 2020).

⁴² É um dos aspectos que diferenciam a auditoria interna no setor público da função de auditoria no setor privado (IIA, 2019).

Diferente da primeira e segunda linhas, que fazem parte da gestão (IIA, 2020, p. 9), a auditoria interna deve assegurar a sua independência em relação as responsabilidades da gestão, acordando com a liderança as salvaguardas necessárias. Cite-se que, no âmbito do Poder Judiciário, a Resolução CNJ 308/2020 proibiu expressamente à auditoria interna exercer atividades típicas de gestão (art. 2º Parágrafo único).

Quadro 33 - Critérios para assegurar que a auditoria interna adicione valor à gestão de contratações

Critérios	Dispositivos
<p>Lei 14.133/2021 (BRASIL, 2021h)</p>	<p>Art. 169. As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:</p> <p>I - primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;</p> <p>II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;</p> <p>III - terceira linha de defesa, integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas. [...]</p> <p>§ 2º Para a realização de suas atividades, os órgãos de controle deverão ter acesso irrestrito aos documentos e às informações necessárias à realização dos trabalhos, inclusive aos documentos classificados pelo órgão ou entidade nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e o órgão de controle com o qual foi compartilhada eventual informação sigilosa tornar-se-á responsável pela manutenção do seu sigilo.</p> <p>§ 3º Os integrantes das linhas de defesa a que se referem os incisos I, II e III do caput deste artigo observarão o seguinte:</p> <p>I - quando constatarem simples impropriedade formal, adotarão medidas para o seu saneamento e para a mitigação de riscos de sua nova ocorrência, preferencialmente com o aperfeiçoamento dos controles preventivos e com a capacitação dos agentes públicos responsáveis;</p> <p>II - quando constatarem irregularidade que configure dano à Administração, sem prejuízo das medidas previstas no inciso I deste § 3º, adotarão as providências necessárias para a apuração das infrações administrativas, observadas a segregação de funções e a necessidade de individualização das condutas, bem como remeterão ao Ministério Público competente cópias dos documentos cabíveis para a apuração dos ilícitos de sua competência.</p> <p>Art. 170. Os órgãos de controle adotarão, na fiscalização dos atos previstos nesta Lei, critérios de oportunidade, materialidade, relevância e risco e considerarão as razões apresentadas pelos órgãos e entidades responsáveis e os resultados obtidos com a contratação, observado o disposto no § 3º do art. 169 desta Lei.</p> <p>§ 4º Qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica poderá representar aos órgãos de controle interno ou ao tribunal de contas competente contra irregularidades na aplicação desta Lei.</p>

<p>Lei 10.180/2001 (BRASIL, 2001)</p>	<p>Art. 21. O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal compreende as atividades de avaliação do cumprimento das metas previstas no plano plurianual, da execução dos programas de governo e dos orçamentos da União e de avaliação da gestão dos administradores públicos federais, utilizando como instrumentos a auditoria e a fiscalização.</p> <p>Art. 24. Compete aos órgãos e às unidades do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal: [...] VI - realizar auditoria sobre a gestão dos recursos públicos federais sob a responsabilidade de órgãos e entidades públicos e privados; VII - apurar os atos ou fatos inquinados de ilegais ou irregulares, praticados por agentes públicos ou privados, na utilização de recursos públicos federais e, quando for o caso, comunicar à unidade responsável pela contabilidade para as providências cabíveis;</p>
<p>Decreto 9.203/2017, (alterado pelo Decreto 9.901/2019) (BRASIL, 2017c, 2019c)</p>	<p>Art. 18 A auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança, por meio da:</p> <p>I - realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente;</p> <p>II - adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; e</p> <p>III - promoção à prevenção, à detecção e à investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais.</p>
<p>Portaria Seges/ME 8.678/2021 (BRASIL, 2021p)</p>	<p>Art. 16. Compete ao órgão ou entidade, quanto à gestão de riscos e ao controle preventivo do processo de contratação pública: [...] III - incluir nas atividades de auditoria interna a avaliação da governança, da gestão de riscos e do controle preventivo nas contratações; e</p>
<p>Instrução Normativa SFC 3/2017 (BRASIL, 2017f)</p>	<p>A atividade de auditoria interna governamental no Poder Executivo Federal é exercida pelo conjunto de Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG) elencadas a seguir:</p> <p>a) Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) e as Controladorias Regionais da União nos estados, que fazem parte da estrutura do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU);</p> <p>b) Secretarias de Controle Interno (Ciset) da Presidência da República, da Advocacia-Geral da União, do Ministério das Relações Exteriores e do Ministério da Defesa, e respectivas unidades setoriais;</p> <p>c) auditorias internas singulares (Audin) dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta e Indireta; e</p> <p>d) o Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (Denasus) do Ministério da Saúde.</p> <p>14. A terceira linha de defesa é representada pela atividade de auditoria interna governamental, que presta serviços de avaliação e de consultoria com base nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade.</p>
<p>Resolução CNJ 347/2020 (BRASIL, 2020k)</p>	<p>CAPÍTULO VIII DA GESTÃO DE RISCOS</p> <p>Art. 30. Compete aos órgãos do Poder Judiciário quanto à gestão de riscos nas contratações: [...] V – incluir nas atividades de auditoria interna a avaliação da gestão de riscos nas contratações;</p>

<p>Resolução CNJ 308/2020 (BRASIL, 2020i)</p>	<p>Art. 2º Auditoria interna é a atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria com o objetivo de agregar valor às operações da organização, de modo a auxiliar na concretização dos objetivos organizacionais, mediante avaliação da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança.</p> <p>Parágrafo único. Em função das suas atribuições precípua, é vedado às unidades de auditoria interna exercer atividades típicas de gestão, não sendo permitida sua participação no curso regular dos processos administrativos ou a realização de práticas que configurem atos de gestão, o que não impede os integrantes da unidade de auditoria de participarem de reuniões com a administração e nem mesmo de responderem a consultas formuladas no caso de dúvidas pertinentes à atuação concreta dos órgãos da administração. (redação dada pela Resolução n. 422, de 28.9.2021).</p> <p>Art.11. São finalidades do SIAUD-Jud:</p> <p>I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual respectivo;</p> <p>II – acompanhar e avaliar a execução orçamentária e os programas de gestão;</p> <p>III – verificar a observância e comprovação da legalidade dos atos de gestão;</p> <p>IV – avaliar os resultados, especialmente quanto à eficiência e à eficácia das ações administrativas, relativas à governança e à gestão orçamentária, financeira, patrimonial e de pessoal, nos seus vários órgãos;</p> <p>V – examinar as aplicações de recursos públicos alocados por entidades de direito privado; e</p> <p>VI – subsidiar meios e informações, bem como apoiar o controle externo e o CNJ no exercício de sua missão institucional.</p>
<p>Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário (BRASIL, 2015b)</p>	<p>9.5. recomendar à Controladoria-Geral da União (CGU/PR) que continue a orientar as organizações sob sua esfera de atuação para que:</p> <p>9.5.1. observem as diferenças conceituais entre controle interno e auditoria interna, de forma a não atribuir atividades de cogestão à unidade de auditoria interna;</p>
<p>Acórdão 2373/2016 - TCU - Plenário</p>	<p>AUDITORIA. FISCALIZAÇÃO DE ORIENTAÇÃO CENTRALIZADA (FOC). _____. DEFICIÊNCIAS NA GOVERNANÇA E GESTÃO DAS AQUISIÇÕES PÚBLICAS. IDENTIFICAÇÃO DE FRAGILIDADES E DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA. ATUAÇÃO DIDÁTICA E PREVENTIVA. DETERMINAÇÕES. RECOMENDAÇÕES.</p> <p>102.1. Recomendar ao ____ que:</p> <p>a) observe as diferenças conceituais entre controle interno (a cargo dos gestores responsáveis pelos processos que recebem o controle) e auditoria interna, de forma a não atribuir atividades de cogestão à unidade de auditoria interna;</p> <p>b) em decorrência da distinção conceitual acima, avalie a necessidade de segregar as atribuições e competências da atual secretaria de controle interno, de forma que essa unidade organizacional não possua concomitantemente atribuições e competências relativas a atividades de controle interno e a atividades de auditoria interna;</p>
<p>Acórdãos 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2347, 2348, 2350, todos do ano de 2016 e do</p>	<p>no que tange à função de auditoria interna;</p> <ul style="list-style-type: none"> • adote um sistema de monitoramento para acompanhar o cumprimento das recomendações proferidas pela unidade de auditoria interna; • inclua, nas atividades de auditoria interna, a avaliação da governança e da gestão de riscos da organização;

Plenário do TCU (BRASIL, 2016g, 2016h, 2016i, 2016j, 2016k, 2016m, 2016n, 2016p)	<ul style="list-style-type: none"> • inclua entre as atividades de auditoria interna a avaliação dos controles internos na função de aquisições;
Jurisprudência atualizada	<p>Execute a seguinte consulta na Pesquisa Integrada do TCU: ("auditoria interna" ADJ8 "função de contratações") OU ("auditoria interna" ADJ8 "função de aquisições") OU ("auditoria interna" ADJ8 "área de contratações") OU ("auditoria interna" ADJ8 "gestão de contratações").ACORDAO</p> <p>A pesquisa pode ser complementada por meio de busca em: Jurisprudência Selecionada. No campo de busca, realize pesquisa pelo termo: "auditoria interna". Os resultados das buscas podem ser filtrados por "área – gestão administrativa".</p>

Fonte: Elaboração própria a partir das regras legais, infralegais e jurisprudenciais consultadas.

Quadro 34 – Riscos relacionados

Riscos
Lacunas de avaliação em áreas com maior exposição a riscos na gestão de contratações.
Desconhecimento, por parte da liderança da organização, sobre a eficácia dos processos de governança, de gestão de riscos e controles internos relativos à gestão de contratações.
Perda de oportunidade de aprimoramento dos processos de governança, de gestão de riscos e controles internos relativos à gestão de contratações.
Atos de fraude e corrupção propagados por longos períodos.

Fonte: Adaptado de (BRASIL, 2020g)

Quadro 35 – Modelos

Assunto	Modelo disponibilizados por OGS	OGS
Serviços de consultoria	Modelo de Documento de Planejamento de Serviço de Consultoria Modelo de Termo de Compromisso para Prestação de Serviço de Consultoria Modelo de Análise Preliminar do Objeto de Consultoria (CGU, 2021)	CGU
Serviços de Avaliação	Matriz de Planejamento Matriz de Achados Papel de Trabalho Comunicação inicial para o início dos trabalhos (CGU, 2021)	CGU

Orientações técnicas para a atividade de auditoria interna	Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2017h)	CGU
Auditoria em governança das contratações	Matrizes de auditoria em governança das contratações (TCU, 2021)	TCU

6. Conclusão

O rápido e recente avanço normativo brasileiro no tema governança das contratações e a materialidade dos recursos envolvidos nas contratações públicas motivaram a realização deste estudo, a fim de identificar os requisitos legais, infralegais e jurisprudenciais vigentes e aplicáveis às organizações públicas federais regidas pela nova Lei de Licitações e Contratos – Lei 14.133/2021.

Em que pese as limitações apresentadas no capítulo 4, o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que foi construído modelo teórico de governança das contratações aderente às boas práticas internacionais e à legislação em vigor no Brasil, e identificados os riscos que podem ser tratados, nas organizações públicas federais, com a implementação de cada uma das práticas sugeridas no modelo, bem como os documentos orientativos disponibilizados pelos Órgãos Governantes Superiores.

A pesquisa concluiu acerca da evolução da Lei 14.133/2021 comparativamente à Lei 8.666/1993, bem como dos regulamentos federais, no que tange ao tema de governança das contratações, destacando-se o posicionamento da nova Lei em formalizar a responsabilidade da alta administração das organizações públicas pela implementação dos processos e estruturas necessários para assegurar a governança.

Para que o conhecimento obtido neste trabalho seja compartilhado com gestores federais e com os demais auditores do Tribunal de Contas da União, será proposto à Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (Selog) que avalie a possibilidade de considerar, no novo Manual de Licitações e Contratos do TCU, ora em elaboração pela Secretaria, as informações levantadas nesta pesquisa, com a ressalva de que o modelo teórico de governança das contratações ora sugerido não se trata de posição em tese por parte do TCU, mas orientação a ser avaliada, em cada caso concreto, pelas organizações públicas que o forem utilizar.

Referências bibliográficas

ABNT. **ABNT NBR ISO 20400:2017**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2017. Disponível em: www.abnt.org.br

ABNT. **ABNT NBR ISO 31000:2018**. 2 ed. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2018. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=392334>

BAHIA L. O. **Guia Referencial para Construção e Análise de Indicadores**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/gr-construindo-e-analisando-indicadores-final.pdf/view>. Acesso em: 19 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 1049/2019-TCU-Plenário**. Auditoria com objetivo de avaliar a sistemática e os controles internos referentes às aquisições/contratações por organizações militares. Relator: Min. Marcos Bemquerer, Brasília: Tribunal de Contas da União, 2019 a. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2528%2522plano%2520estrat%25C3%25A9gico%2522%2520ADJ3%2520contrata%25C3%25A7%25C3%25B5es%2529%2520OU%2520%2528%2522planejamento%2520estrat%25C3%25A9gico%2522%2520ADJ3%2520contrata%25C3%25A7%25>. Acesso em: 28 set. 2021.

BRASIL. **Acórdão 1278/2020-TCU-Primeira Câmara**. Representação. Relator: Min. Walton Alencar Rodrigues, Brasília: Tribunal de Contas da União, 18 fev. 2020 a. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/jurisprudencia-selecionada/segrega%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520fun%25C3%25A7%25C3%25B5es/%2520/score%2520desc%252C%2520COLEGIADO%2520asc%252C%2520ANOACORDAO%2520desc%252C%2520NUMACORDAO%2520desc/13/sinonimo>. Acesso em: 21 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 1375/2015-TCU-Plenário**. Representação. Relator: Min. Bruno Dantas, 3 jun. 2015 a. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1375%2520ANOACORDAO%253A2015/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520. Acesso em: 21 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 1414/2016-TCU-Plenário**. Auditoria realizada na Financiadora de Estudos e Projetos no âmbito de Fiscalização de Orientação Centralizada destinada a avaliar as práticas de governança e de gestão de aquisições públicas. Relator: Min. Augusto Sherman, Brasília: Tribunal de Contas da União, 1 jun. 2016 a. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Fiscaliza%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520Orienta%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520Centralizada%2520com%2520objetivo%2520de%2520avaliar%2520as%2520pr%25C3%25A1ticas%2520de%2520governan%25C3%25A7a%2520e>. Acesso em: 12 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 1545/2016-TCU-Plenário**. Auditoria realizada na Universidade

Federal do Ceará - UFC, no âmbito de Fiscalização de Orientação Centralizada, com o objetivo de avaliar se as práticas de governança e de gestão de aquisições públicas adotadas estão de acordo com a legislação aplicável, e aderentes às boas práticas. Relator: Min. Augusto Sherman, Brasília: Tribunal de Contas da União, 15 jun. 2016 b. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Fiscaliza%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520Orienta%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520Centralizada%2520com%2520objetivo%2520de%2520avaliar%2520as%2520pr%25C3%25A1ticas%2520de%2520governan%25C3%25A7a%2520e>. Acesso em: 12 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 1637/2021-TCU-Plenário**. Relatório de auditoria. Relator: Min. Carreiro, Brasília, 2021 a. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1637%2520ANOACORDAO%253A2015/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520. Acesso em: 22 set. 2021.

BRASIL. **Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário**. Acompanhamento. Índices De Governança e Gestão de Órgãos e Entidades da Administração Pública Federal de 2021 (IGG2021). Relator: Min Bruno Dantas, Brasília: Tribunal de Contas da União, 15 set. 2021 b. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2164%2520ANOACORDAO%253A2021%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520. Acesso em: 8 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 2212/2016-TCU-Plenário**. Auditoria realizada no Ministério da Integração Nacional no âmbito de Fiscalização de Orientação Centralizada com objetivo de avaliar as práticas de governança e de gestão de aquisições na Administração Pública Federal. Relator: Min. Augusto Sherman, Brasília: Tribunal de Contas da União, 24 ago. 2016 c. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522instrumentos%2520de%2520governan%25C3%25A7a%2520%2522E%2520%2522contrata%25C3%25A7%25C3%25B5es%2522%2520E%2520%2522plano%2520de%2520log%25C3%25ADstica%2522/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc>. Acesso em: 12 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 2272/2016-TCU-Plenário** Relator: Min. Augusto Sherman, Brasília: Tribunal de Contas da União, 31 ago. 2016 d. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Fiscaliza%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520Orienta%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520Centralizada%2520com%2520objetivo%2520de%2520avaliar%2520as%2520pr%25C3%25A1ticas%2520de%2520governan%25C3%25A7a%2520e>. Acesso em: 12 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 2273/2016-TCU-Plenário**. Auditoria realizada no Tribunal Regional Federal da 11ª Região, no âmbito da Fiscalização de Orientação Centralizada, com o objetivo de avaliar as práticas de governança e de gestão de aquisições públicas (ciclo 2014). Relator: Min. Augusto Sherman, Brasília: Tribunal de Contas da União, 14 set. 2016 e. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Fiscaliza%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520Orienta%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520Centralizada%2520com%2520objetivo%2520de%2520avaliar%2520as%2520pr%25C3%25A1ticas%2520de%2520governan%25C3%25A7a%2520e>

completo/Fiscaliza%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520Orienta%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520Centralizada%2520com%2520objetivo%2520de%2520avaliar%2520as%2520pr%25C3%25A1ticas%2520de%2520governan%25C3%25A7a%2520e. Acesso em: 12 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 2296/2014-TCU-Plenário** Relator: Min. Benjamin Zymler, Brasília: Tribunal de Contas da União, 3 set. 2014 a. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/jurisprudencia-selecionada/segrega%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520fun%25C3%25A7%25C3%25B5es/%2520/score%2520desc%252C%2520COLEGIADO%2520asc%252C%2520ANOACORDAO%2520desc%252C%2520NUMACORDAO%2520desc/3/sinonimos>. Acesso em: 21 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 2340/TCU-Plenário**. Relatório de Auditoria. FOC - Governança e Gestão das Aquisições Públicas - Ciclo 2015. Relator: Min. Raimundo Carreiro, Brasília: Tribunal de Contas da União, 14 set. 2016 f. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522CICLO%25202015%2522/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/30/%2520>. Acesso em: 1 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 2341/TCU-Plenário**. Relatório de Auditoria. FOC - Governança e Gestão das Aquisições Públicas - Ciclo 2015. Relator: Min. Raimundo Carreiro, Brasília: Tribunal de Contas da União, 14 set. 2016 g. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522CICLO%25202015%2522/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/29/%2520>. Acesso em: 1 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 2342/TCU-Plenário**. Relatório de Auditoria. FOC - Governança e Gestão das Aquisições Públicas - Ciclo 2015. Relator: Min. Raimundo Carreiro, Brasília: Tribunal de Contas da União, 14 set. 2016 h. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522CICLO%25202015%2522/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/28/%2520>. Acesso em: 1 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 2343/TCU-Plenário**. Relatório de Auditoria. FOC - Governança e Gestão das Aquisições Públicas - Ciclo 2015. Relator: Min. Raimundo Carreiro, Brasília: Tribunal de Contas da União, 14 set. 2016 i. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522CICLO%25202015%2522/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/27/%2520>. Acesso em: 1 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 2344/TCU-Plenário**. Relatório de Auditoria. FOC - Governança e Gestão das Aquisições Públicas - Ciclo 2015. Relator: Min. Raimundo Carreiro, Brasília: Tribunal de Contas da União, 14 set. 2016 j. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522CICLO%25202015%2522/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/26/%2520>. Acesso em: 1 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 2345/TCU-Plenário**. Relatório de Auditoria. FOC - Governança e Gestão das Aquisições Públicas - Ciclo 2015. Relator: Min. Raimundo Carreiro, Brasília: Tribunal de Contas da União, 14 set. 2016 k. Disponível em:

<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522CICLO%25202015%2522/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/25/%2520>. Acesso em: 1 out. 2021.

BRASIL. Acórdão 2346/TCU-Plenário. Relatório de Auditoria. FOC - Governança e Gestão das Aquisições Públicas - Ciclo 2015. Relator: Min. Raimundo Carreiro, Brasília: Tribunal de Contas da União, 14 set. 2016 I. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522CICLO%25202015%2522/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/24/%2520>. Acesso em: 1 out. 2021.

BRASIL. Acórdão 2347/2016-TCU-Plenário. Relatório de Auditoria. FOC - Governança e Gestão das Aquisições Públicas - Ciclo 2015. Relator: Min. Raimundo Carreiro, Brasília: Tribunal de Contas da União, 14 set. 2016 m. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522CICLO%25202015%2522/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/23/%2520>. Acesso em: 1 out. 2021.

BRASIL. Acórdão 2348/2016-TCU-Plenário. Relatório de Auditoria. FOC - Governança e Gestão das Aquisições Públicas - Ciclo 2015. Relator: Min. Raimundo Carreiro, Brasília: Tribunal de Contas da União, 14 set. 2016 n. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522CICLO%25202015%2522/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/22/%2520>. Acesso em: 1 out. 2021.

BRASIL. Acórdão 2349/2016-TCU-Plenário. Relatório de Auditoria. FOC - Governança e Gestão das Aquisições Públicas - Ciclo 2015. Relator: Min. Raimundo Carreiro, Brasília: Tribunal de Contas da União, 9 set. 2016 o. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522CICLO%25202015%2522/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/21/%2520>. Acesso em: 1 out. 2021.

BRASIL. Acórdão 2350/2016-TCU-Plenário. Relatório de Auditoria. FOC - Governança e Gestão das Aquisições Públicas - Ciclo 2015. Relator: Min. Raimundo Carreiro, Brasília: Tribunal de Contas da União, 14 set. 2016 p. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522CICLO%25202015%2522/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/20/%2520>. Acesso em: 1 out. 2021.

BRASIL. Acórdão 2458/2021-TCU-Plenário. Processo administrativo referente à proposta de avaliar a imediata aplicação da Lei nº 14.133/2021, aos procedimentos de contratação direta, por dispensa de licitação, em razão do valor, de bens e serviços para o TCU. Relator: Min. Augusto Nardes, Brasília: Tribunal de Contas da União, 2021c. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/jurisprudencia-selecionada/PNCP/%2520/score%2520desc%252C%2520COLEGIADO%2520asc%252C%2520ANOACORDAO%2520desc%252C%2520NUMACORDAO%2520desc/0/sinonimos%253Dtrue>. Acesso em: 2 nov. 2021.

BRASIL. Acórdão 2622/2015-TCU-Plenário. Levantamento de Governança e Gestão de Aquisições na Administração Pública Federal. Relator: Min. Augusto

Nardes, Brasília: Tribunal de Contas da União, 21 out. 2015 b. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo*/NUMACORDAO%253A2622%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/5/%2520. Acesso em: 15 set. 2021.

BRASIL. **Acórdão 2829/2015-TCU-Plenário**. Representação. Pregão para registro de preços. Relator: Min. Bruno Dantas, Brasília: Tribunal de Contas da União, 4 nov. 2015 c. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/jurisprudencia-selecionada*/COPIAAREA%25253A%252522Licita%2525C3%2525A7%2525C3%2525A3o%252522%252520COPIATEMA%25253A%252522Preg%2525C3%2525A3o%252522%252520COPIASUBTEMA%25253A%252522Princ%2525C3%2525ADpio%2525. Acesso em: 21 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 2831/2015-TCU-Plenário**. Relatório de auditoria. Relator: Min. Augusto Sherman, Brasília: Tribunal de Contas da União, 2015 d. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo*/NUMACORDAO%253A2831%2520ANOACORDAO%253A2015/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520. Acesso em: 9 nov. 2021.

BRASIL. **Acórdão 378/2016-TCU-Plenário**. Auditoria realizada na Eletrobrás Distribuição Rondônia com objetivo de avaliar as práticas de governança e gestão das aquisições e dar sequência ao levantamento da situação de governança e gestão das aquisições na Administração Pública Federal. Fiscalização de Orientação Centralizada de Governança e Gestão das Aquisições Públicas - Ciclo 2014. Relator: Min. Augusto Sherman, Brasília: Tribunal de Contas da União, 24 fev. 2016 q. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Fiscaliza%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520Orienta%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520Centralizada%2520com%2520objetivo%2520de%2520avaliar%2520as%2520pr%25C3%25A1ticas%2520de%2520governan%25C3%25A7a%2520e>. Acesso em: 12 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 557/2016-TCU-Plenário**. Auditoria realizada no Ministério do Desenvolvimento Agrário com objetivo de avaliar as práticas de governança e gestão das aquisições e dar sequência ao levantamento da situação de governança e gestão das aquisições na Administração Pública Federal. Fiscalização de Orientação Centralizada de Governança e Gestão das Aquisições Públicas - Ciclo 2014. Relator: Min. Augusto Sherman, Brasília: Tribunal de Contas da União, 9 mar. 2016 r. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Fiscaliza%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520Orienta%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520Centralizada%2520com%2520objetivo%2520de%2520avaliar%2520as%2520pr%25C3%25A1ticas%2520de%2520governan%25C3%25A7a%2520e>. Acesso em: 12 out. 2021.

BRASIL. **Acórdão 8949/2020-TCU-Segunda Câmara**. Prestação de Contas. Relator: Min. Augusto Nardes, Brasília: Tribunal de Contas da União, 2020 b. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2522Plano%2520Diretor%2520de%2520Log%25C3%25ADstica%2520Sustent%25C3%25A1vel%2522%2520OU%2520%2522Plano%2520de%2520Log%25C3%25ADstica%2520Sustent%25C3%25A1vel%2522%2520OU%2520%25E2%25>

80%259CPI. Acesso em: 9 nov. 2021.

BRASIL. Ato da Comissão Diretora 12, de 24 de outubro de 2014, anexo V.

Política de Contratações do Senado Federal. Brasília: Senado Federal, 2014b.

Disponível em:

<https://adm.senado.leg.br/normas/ui/pub/normaConsultada?8&idNorma=13577050>.

Acesso em: 21 set. 2021.

BRASIL. Boletim de Jurisprudência 175/2017. Relator: Min. Benjamin Zymler,

Brasília: Tribunal de Contas da União, 2017 a. Disponível em:

<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/publicacao/des%25C3%25ADdia/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc/1/%2520>. Acesso em: 2 nov. 2021.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 12 nov. 2021.

BRASIL. Decreto 10.756, de 27 de julho de 2021. Institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. Brasília: Presidência da República, 2021d.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10756.htm)

[2022/2021/decreto/D10756.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10756.htm). Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. Decreto 7.203, de 4 de junho de 2010. Dispõe sobre a vedação do

nepotismo no âmbito da administração pública federal. Brasília: Presidência da

República, 2010a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7203.htm)

[2010/2010/Decreto/D7203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7203.htm). Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. Decreto 7.746, de 5 de junho de 2012. Regulamenta o art. 3º da Lei nº

8.666, de 21 de junho de 1993, para estabelecer critérios e práticas para a

promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas

pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas

estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na

Administração Pública - CISAP. (Redação dada pelo Decreto nº 9.178, de 2017).

Brasília: Presidência da República, 2012. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7746.htm.

Acesso em: 9 nov. 2021.

BRASIL. Decreto 8.777, de 11 de maio de 2016. Institui a Política de Dados

Abertos do Poder Executivo federal. Brasília: Presidência da República, 2016s.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm)

[2018/2016/decreto/d8777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm). Acesso em: 1 nov. 2021.

BRASIL. Decreto 9.178, de 23 de outubro de 2017. Altera o Decreto nº 7.746, de 5

de junho de 2012, que regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.666, de 21 de junho de

1993, para estabelecer critérios, práticas e diretrizes para a promoção do

desenvolvimento nacional sustentável nas contratações. Brasília: Presidência da

República, 2017b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9178.htm#art1)

[2018/2017/Decreto/D9178.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9178.htm#art1). Acesso em: 16 set. 2021.

BRASIL. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de

governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 6 out. 2021.

BRASIL. **Decreto 9.727, de 15 de março de 2019.** Dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Brasília: Presidência da República, 2019b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9727.htm. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL. **Decreto 9.901, de 8 de julho de 2019.** Altera o Decreto nº 9.203, de 22 novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2019c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9901.htm#art1. Acesso em: 6 out. 2021.

BRASIL. **Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília: Presidência da República, 2019d. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL. **Glossário de Termos do Controle Externo.** Brasília: Tribunal de Contas da União: [s. n.], 2017d. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A25EC59C0F015F58F31F6504A6>

BRASIL. **Glossário do Levantamento de Governança Pública.** Brasília: Tribunal de Contas da União: [s. n.], 2021e. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 22 out. 2021.

BRASIL. **Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia - versão 2.0.** Brasília: Ministério da Economia: [s. n.], 2021f. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/integra/governanca/comites-tematicos-de-apoio-a-governanca/arquivos/documentos-crtci/arquivos-de-reuniao/guia-gestao-de-riscos-v-final-31-05.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2021.

BRASIL. **Guia Nacional de Contratações Sustentáveis.** Brasília: Advocacia-Geral da União, 2020c.

BRASIL. **Guia Prático das Unidades de Gestão de Integridade.** Orientações para instituição, aperfeiçoamento e uniformização nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2019e. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/unidades-de-gestao.pdf>. Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. **Guia Prático de Gestão de Riscos para a integridade**. Oreintações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018a.

BRASIL. **Guia Prático de Licitações Sustentáveis do STJ**. Brasília: Superior Tribunal de Justiça, 2016t. Seção 0, Disponível em: <https://www.stj.jus.br/publicacaoinstitucional/index.php/GuiaLicitacoes/article/view/3274>. Acesso em: 9 nov. 2021.

BRASIL. **Guia Prático para Implementação de Programa de Integridade Pública**. Orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018b.

BRASIL. **Guia técnico de Gestão Estratégica versão 1.0**. Brasília: Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, 2020d. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia-tecnico-de-gestao-estrategica/view>. Acesso em: 8 out. 2021.

BRASIL. **Informativo Coleção Integridade em Contratações Públicas 2021**, Brasília: Controladoria-Geral da União, 2021g. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/>. Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. **Informativo de Licitações e Contratos 240/2015**. Relator: Min. Benjamin Zymler, Brasília: Tribunal de Contas da União, 2015 e. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/publicacao/responsabilidade/PUBLICACAO%253A%2522Informativo%2520de%2520Licita%25C3%25A7%25C3%25B5es%2520e%2520Contratos%2522/DTRELEVANCIA%2520desc/9/%2520>. Acesso em: 2 nov. 2021.

BRASIL. **Informativo de Licitações e Contratos 38/2010**. Relator: Min. Augusto Nardes, Brasília: Tribunal de Contas da União, 2010 b. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/publicacao/responsabiliza%25C3%25A7%25C3%25A3o/PUBLICACAO%253A%2522Informativo%2520de%2520Licita%25C3%25A7%25C3%25B5es%2520e%2520Contratos%2522/DTRELEVANCIA%2520desc/16/%2520>. Acesso em: 2 nov. 2021.

BRASIL. **Informativo de Licitações e Contratos 54/2011**. Relator: Min. André Luís, Brasília: Tribunal de Contas da União, 2011 a. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/publicacao/responsabiliza%25C3%25A7%25C3%25A3o/PUBLICACAO%253A%2522Informativo%2520de%2520Licita%25C3%25A7%25C3%25B5es%2520e%2520Contratos%2522/DTRELEVANCIA%2520desc/14/%2520>. Acesso em: 2 nov. 2021.

BRASIL. **Instrução Normativa Seges/ME 1, de 10 de janeiro de 2019 (atualizada)**. Dispõe sobre Plano Anual de Contratações de bens, serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e sobre o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações. Brasília: Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, 2019f. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-1-de-10-de->

janeiro-de-2019-atualizada. Acesso em: 16 set. 2021.

BRASIL. Instrução Normativa Seges/ME 24, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIOIG. Brasília: Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, 2020e. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em: 7 out. 2021.

BRASIL. Instrução Normativa Seges/MPOG 5, de 26 de maio de 2017 (atualizada). Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, 2017e. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em: 27 set. 2021.

BRASIL. Instrução Normativa SFC 3, de 9 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2017f.

BRASIL. Lei 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10180.htm. Acesso em: 11 nov. 2021.

BRASIL. Lei 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nºs 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2006 a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11416.htm. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL. Lei 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357. Brasília: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm. Acesso em: 25 out. 2021.

BRASIL. Lei 12.187, de 29 de dezembro de 2009. Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima - PNMC e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12187.htm. Acesso em: 9 nov. 2021.

BRASIL. Lei 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2010 c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm. Acesso em:

9 nov. 2021.

BRASIL. **Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Brasília: Presidência da República, 2011 b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 27 set. 2021.

BRASIL. **Lei 12.813, de 16 de maio de 2013.** Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego. Brasília: Presidência da República, 2013 a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm. Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. **Lei 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2013 b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. **Lei 13.460, de 26 de junho de 2017.** Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília: Presidência da República, 2017 g. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13460.htm. Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. **Lei 13.971, de 27 de dezembro de 2019.** Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Brasília: Presidência da República, 2019 g. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13971.htm. Acesso em: 8 out. 2021.

BRASIL. **Lei 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Presidência da República, 2021 h. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 15 set. 2021.

BRASIL. **Lei 14.230, de 25 de outubro de 2021.** Altera a Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992, que dispõe sobre improbidade administrativa. Brasília: Presidência da República, 2021 i. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14230.htm#art1. Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. **Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981.** Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação. Brasília: Presidência da República, 1981. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm. Acesso em: 9 nov. 2021.

BRASIL. **Lei 8.429, de 2 de junho de 1992.** Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal; e dá outras providências. (Redação dada pela Lei nº 14.230, de 2021). Brasília: Presidência da República, 1992. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 2 nov. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília: Presidência da República, 2006 b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 9 nov. 2021.

BRASIL. **Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.** Brasília: Controladoria-Geral da União, 2017h. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/44968/5/manual_de_orientacoes_tecnicas_2017.pdf. Acesso em: 11 nov. 2021.

BRASIL. **Manual do Ordenador de Despesas.** Brasília, 2017i. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/comissoes/comissao-de-controle-administrativo-e-financeiro/atuacao/manual-do-ordenador-de-despesas/recursos-humanos-e-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 21 out. 2021.

BRASIL. **Manual Prático de Nomeação e Designação de Cargos e Funções.** Brasília: Controladoria-Geral da União, 2020f. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/atividade-disciplinar>. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL. **Manual Técnico do Orçamento 2021.** Brasília: Ministério da Economia, 2021j. Disponível em: <https://www1.siop.planejamento.gov.br/mto/doku.php/mto2021:cap4>. Acesso em: 5 out. 2021.

BRASIL. **Matrizes de auditoria para Governança.** Brasília: Tribunal de Contas da União, 2020g. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm>. Acesso em: 20 set. 2021.

BRASIL. **Metodologia Corporativa de Gestão de Riscos (MCGR)** Brasília: Câmara dos Deputados: [s. n.], 2018c.

BRASIL. **Metodologia de Gestão de Riscos - versão 2.0** Brasília: Controladoria-Geral da União: [s. n.], 2021k.

BRASIL. **Modelos previstos na Resolução CNJ nº 400/2021 - Portal CNJ.** Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021l. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/gestao-socioambiental/modelos-previstos-na-resolucao-cnj-no-400-2021/>. Acesso em: 10 nov. 2021.

BRASIL. **Portal de Compras do Governo Federal: Plano Anual de Contratações (PAC).** Brasília, 2021m. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt->

br/assuntos/plano-anual-de-contratacoes. Acesso em: 5 out. 2021.

BRASIL. Portal do Governo Digital: Contratações - templates e listas de Verificação. Brasília: Ministério da Economia, 2021n. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes/templates-e-listas-de-verificacao>. Acesso em: 5 out. 2021.

BRASIL. Portaria 114, de 30 de agosto de 2021. Dispõe sobre o Plano de Contratações Anual no âmbito do Tribunal de Contas da União (TCU). Brasília: Tribunal de Contas da União, 2021o. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/ato-normativo/%2522plano%2520anual%2520de%2520aquisi%25C3%25A7%25C3%25B5es%2522%2520%2520OU%2520%2522plano%2520de%2520contrata%25C3%25A7%25C3%25B5es%2522/%2520/score%2520desc/0/%2520>. Acesso em: 21 set. 2021.

BRASIL. Portaria 267, de 23 de dezembro de 2016. Estabelece, no âmbito da Câmara dos Deputados, normas para a montagem e operacionalização do Plano Anual de Compras e Contratações. Brasília: Câmara dos Deputados, 2016u. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2016/portaria-267-23-dezembro-2016-784162-publicacaooriginal-151782-cd-dg.html>. Acesso em: 21 set. 2021.

BRASIL. Portaria 8.678, de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, 2021p. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>. Acesso em: 22 set. 2021.

BRASIL. Portaria CGU 57, de 4 de janeiro de 2019. Altera a Portaria CGU 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e entidades da administração pública federal, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, execução e o monitoramento de seus programas de integridade e de outras providências. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2019h. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41324/1/Portaria_CGU_57_2019.pdf. Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. Referencial Básico de Governança Organizacional: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2020h. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/>. Acesso em: 5 out. 2021.

BRASIL. Relatório do Acórdão 1519/2018-TCU-Plenário. Monitoramento consolidado de deliberações prolatadas em processos de Fiscalizações de Orientação Centralizada. Relator: Min. Augusto Sherman, 2018 d. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/%2528%2522plano%2520estrat%25C3%25A9gico%2522%2520ADJ3%2520contrata%25C3%25A7%25C3%25B5es%2529%2520OU%2520%2528%2522planejamento%2520estrat%25C3%25A9gico%2522%2520ADJ3%2520contrata%25C3%25A7%25>. Acesso em: 28 set. 2021.

BRASIL. **Resolução CNJ 240, de 9 de setembro de 2016 (alterada pelas Resoluções 258/2018 e 403/2021)**. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2016v. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2342>. Acesso em: 20 out. 2021.

BRASIL. **Resolução CNJ 308, de 11 de março de 2020**. Organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob a forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020i. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3288>. Acesso em: 11 nov. 2021.

BRASIL. **Resolução CNJ 325, de 29 de jun. 2020**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020j. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 8 out. 2021.

BRASIL. **Resolução CNJ 347, de 13 de outubro de 2010**. Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. Brasília, Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020k. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3518>. Acesso em: 20 set. 2021.

BRASIL. **Resolução CNJ 400, de 16 de junho de 2021**. Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021q. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3986>. Acesso em: 9 nov. 2021.

BRASIL. **Resolução CNJ 410/2021**. Dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2021r. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4073>. Acesso em: 26 out. 2021.

BRASIL. **Resolução CSJT, de 24 de setembro de 2021**. Aprova o Guia de Contratações Sustentáveis para inclusão de critérios de sustentabilidade nas contratações de bens e serviços no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. Brasília: Conselho Superior da Justiça do Trabalho, 2021s.

BRASIL. **Riscos e Controles nas Aquisições (RCA)**. Brasília, 2014c. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnLine.htm>. Acesso em: 15 set. 2021.

CGU. **Repositório de Conhecimento da CGU: Instruções e Orientações Normativas - Auditoria Interna**. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2021. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33265>. Acesso em: 11 nov. 2021.

CIPS; NIGP. **Principles and Practices of Public Procurement: Developing a Procurement Policy Manual**. [S. l.], 2012a.

CIPS; NIGP. **Principles and practices of Public Procurement: Performance Management**. [S. l.], 2012b. Disponível em: <https://www.nigp.org/our-profession/global-best-practices>. Acesso em: 8 out. 2021.

CIPS; NIGP. **Principles and Practices of Public Procurement: Performance**

Metrics. [S. l.], 2012c. Disponível em:

<http://www.nigp.org/eweb/docs/education/OnlineDict/DictM.htm>. Acesso em: 19 out. 2021.

CIPS; NIGP. **Principles and Practices of Public Procurement: Risk Management.**

[S. l.], 2012d. Disponível em: <https://www.nigp.org/our-profession/global-best-practices#planning>. Acesso em: 8 nov. 2021.

CIPS; NIGP. **Principles and practices of public procurement: Strategic**

Procurement Planning. [S. l.], 2012e. Disponível em: <https://www.nigp.org/our-profession/global-best-practices>. Acesso em: 6 out. 2021.

COSO. **Enterprise Risk Management: integrating with Strategy and**

Performance. [S. l.]: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

Commission, 2017. ISSN 2160-9624.v. 2 Disponível em:

<https://doi.org/10.4018/ijrcm.2014040102>

FOEN. **Marrakech Task Force on sustainable Public Procurement led by**

Switzerland. Paris: Swiss Federal Office for the Environment, 2011.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** São Paulo:

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015. Disponível em:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 2 nov. 2021.

IIA. **Aspectos Exclusivos da Auditoria Interna no Setor Público.** Lake Mary, FL:

The Institute of Internal Auditors: [s. n.], 2019.

IIA. **Modelo das três linhas do IIA 2020.** Lake Mary, FL: The Institute of Internal Auditors: [s. n.], 2020. Disponível em:

<https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>

JUSTEN FILHO M. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações**

Administrativas: Lei 14.133/2021. São Paulo: Thomson Reuters Brasil: [s. n.], 2021.

KAPLAN; NORTON. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar**

sinergias coporativas. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN; NORTON. **The Execution Premium: linking strategy to operations for**

competitive advantage. Massachusetts, Boston: Harvard Business Scholl

Publishing Corporation, 2008.

NASPO. **Naspo Best Practices: Ethics and Accountability.** [S. l.], 2019a.

Disponível em: <https://www.naspo.org/naspo-best-practices/>. Acesso em: 27 out. 2021.

NASPO. **Responding to an Aging and Changing Workforce.** [S. l.], 2008.

Disponível em: <https://www.naspo.org/responding-to-an-aging-and-changing-workforce-attracting-retaining-and-developing-new-procurement-professionals/>.

Acesso em: 22 out. 2021.

NASPO. State and Local Government Procurement: A Practical Guide.

Lexington: [s. n.], 2019b. Disponível em: <https://www.naspo.org/naspo-publishes-third-edition-of-state-and-local-government-procurement-a-practical-guide/>. Acesso em: 20 out. 2021.

NIGP; CIPS. Principles and Practices of Public Procurement: Ethical Procurement. [S. l.], 2012. Disponível em:

http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/business_in_society/Statements/ICC_Rules_on_Combating_Corruption_2011edition.pdf. Acesso em: 27 out. 2021.

NIGP. Procurement Authority in Public Entities. [S. l.], 2014.**NIGP. The Strategic Value of Procurement in Public Entities.** [S. l.], 2015.

Disponível em: [https://www.nigp.org/resource/position-papers/The Strategic Value of Procurement in Public Entities Position Paper.pdf?dl=true](https://www.nigp.org/resource/position-papers/The%20Strategic%20Value%20of%20Procurement%20in%20Public%20Entities%20Position%20Paper.pdf?dl=true). Acesso em: 20 out. 2021.

OCDE. OCDE: Recomendação do Conselho em Matéria de Contratos Públicos. [S. l.: s. n.], 2015.

OCDE. Recomendação do Conselho da OCDE Sobre Integridade Pública. [S. l.: s. n.], 2017. Disponível em: www.edelman.com/trust2017/. Acesso em: 29 out. 2021.

PORTAL CGU. Coleção: Programa de Integridade. Brasília: Controladoria-Geral da União, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/colecao-programa-de-integridade>. Acesso em: 27 out. 2021.

SECCHI. Políticas Públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos. 3. ed. São Paulo: [s. n.], 2019.

TCU. Matrizes de auditoria. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2021. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/auditoria-de-governanca/matrizes-de-auditoria.htm>. Acesso em: 11 nov. 2021.

Missão

Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo

Visão

Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável