



CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu
em Gestão e Tecnologia Industrial

HELTON SOUZA DA CUNHA

MODELO DE MATURIDADE EM GOVERNANÇA NAS
CONTRATAÇÕES DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE
INSTITUIÇÕES DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PÚBLICAS

Salvador
2024

HELTON SOUZA DA CUNHA

**MODELO DE MATURIDADE EM GOVERNANÇA NAS
CONTRATAÇÕES DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE
INSTITUIÇÕES DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PÚBLICAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial do Centro Universitário SENAI CIMATEC como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Gestão e Tecnologia Industrial.

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Vasconcellos
Ferreira

Orientador: Prof. Dr. Thiago Barros Murari

Salvador

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário SENAI CIMATEC

C474m	Cunha, Helton Souza da
	Modelo de maturidade em governança nas contratações de produtos e serviços de instituições de ciência e tecnologia públicas / Helton Souza da Cunha. – Salvador, 2024.
	136 f. : il. color.
	Orientador: Prof. Dr. Cristiano Vasconcellos Ferreira. Coorientador: Prof. Dr. Thiago Barros Murari
	Tese (Doutorado em Gestão e Tecnologia Industrial) – Programa de Pós-Graduação, Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2024. Inclui referências.
	1. Governança pública - accountability. 2. Contratações públicas. 3. Gestão governamental. 4. Intellectual capital statement (InCaS). 5. Política de governança. I. Centro Universitário SENAI CIMATEC. II. Ferreira, Cristiano Vasconcellos. III. Murari, Thiago Barros. IV. Título.
	CDD 658.4



CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC

Doutorado em Gestão e Tecnologia Industrial

A Banca Examinadora, constituída pelos professores abaixo listados, aprova a Defesa de Doutorado, intitulada “**MODELO DE MATURIDADE EM GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE INSTITUIÇÕES DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA PÚBLICAS**” apresentada no dia 16 de dezembro de 2024, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Doutor em Gestão e Tecnologia Industrial.

Orientador:

Assinado eletronicamente por:
Cristiano Vasconcellos Ferreira
CPF: ***.867.289-**
Data: 17/12/2024 22:55:48 -03:00

Prof. Dr. Cristiano Vasconcellos Ferreira
SENAI CIMATEC

Coorientador:

Electronically signed by: 

Assinado eletronicamente por:
Thiago Barros Murari
CPF: ***.984.148-**
Date: 12/18/2024 8:14:24 AM -03:00

Prof. Dr. Thiago Barros Murari
SENAI CIMATEC

Membro Interno:

Assinado eletronicamente por:
Camila de Sousa Pereira Guizzo
CPF: ***.843.378-**
Data: 18/12/2024 14:17:34 -03:00

Prof.^a Dr.^a Camila de Sousa Pereira-Guizzo
SENAI CIMATEC

Membro Interno:

Assinado eletronicamente por:
Aloisio Santos Nascimento Filho
CPF: ***.459.665-**
Data: 18/12/2024 09:48:58 -03:00

Prof. Dr. Aloisio Santos Nascimento Filho
SENAI CIMATEC

Membro Externo:

Assinado eletronicamente por:
Monica de Aguiar Mac-Allister da Silva
CPF:***.664.065-**
Data: 17/12/2024 22:03:53 -03:00

Prof.^a Dr.^a Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva
UFBA

Membro Externo:

Assinado eletronicamente por:
José Antonio Silvestre Fernandes Neto CPF:
***.656.263-**
Data: 26/12/2024 15:24:13 -03:00

Prof. Dr. José Antonio Silvestre Fernandes Neto
FIOCRUZ

Av. Orlando Gomes, 1845 – Piatã – CEP: 41650-010 – Salvador-Bahia – Tel (71) 3462 9500

Dedico este trabalho a meus queridos filhos, Júlia e Guilherme, que me inspiram a cada dia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aquele que nos guia e sempre está ao meu lado: Deus.

A minha querida mãe: Auda Regina. Meus três irmãos: Alberto, Paulo Sérgio e Bárbara; e, em especial, ao meu querido pai, Antônio Martins, que possibilitou que todos os seus filhos tivessem acesso a uma educação digna e que luta, incansavelmente, contra o Alzheimer.

A todos os meus familiares que sempre me apoiaram em todas as etapas de educação e formação profissional.

Aos meus amigos, que acompanharam de longe essa trajetória.

Em especial aos meus orientadores, professores doutores Cristiano Vasconcellos Ferreira e Thiago Barros Murari, que me acolheram e me incentivaram num momento muito importante na fase de elaboração deste trabalho. Registro, ainda, as contribuições dos membros da banca examinadora, os professores doutores Mônica Mac-Allister, Camila de Sousa Pereira-Guizzo, Aloísio Santos Nascimento Filho e José Antônio Silvestre Fernandes Neto. Meu muito obrigado!

Aos professores e colaboradores do SENAI CIMATEC, em particular à professora doutora Ingrid Winkler, pelo incentivo e dedicação.

Aos meus colegas da Fundação Oswaldo Cruz-Fiocruz, especialmente, aqueles que participaram de forma brilhante para esta tese, contribuindo para o aprimoramento da governança das contratações neste órgão, que nos dá muito orgulho em relação aos serviços prestados aos cidadãos.

À toda equipe da Escola Corporativa da Fiocruz, que realiza um trabalho competente e digno de maestria.

A todos os colegas da Gerência Regional de Brasília-Fiocruz, que me acolheram nos últimos 3 anos, colaborando para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

O Decreto nº 9.203/17 impôs à administração pública federal direta, autárquica e fundacional, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidas. Os resultados levantados pelo Tribunal de Contas da União - TCU concluíram que, em 2017, 58% das entidades avaliadas se encontravam em estágio inicial de capacidade em Governança e Gestão (IGG), e, posteriormente, em 2019, regrediu para 47%. Lançando mão deste contexto, esta tese tem como objetivo propor um modelo de maturidade de governança nas contratações de produtos e serviços de Instituições de Ciência e Tecnologia Públicas (ICTS), baseado no Referencial Básico de Governança do TCU, no modelo *Intellectual Capital Statement* (InCaS) e no modelo de maturidade em gestão de projetos: Prado – PMMM. O estudo trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, onde foram identificados modelos de governança em contratações na literatura científica, a fim de se propor um modelo específico de maturidade de governança nas contratações de produtos e serviços para aplicação nas ICTS públicas. O modelo desenvolvido foi aplicado em uma Instituição de Ciência e Tecnologia Pública e avaliado por especialistas da área de contratações, que observaram que o modelo dará celeridade à implantação e ao aperfeiçoamento da governança nas contratações na instituição. Como etapas futuras, entende-se que o modelo pode ser implementado em outros órgãos públicos, as diretrizes adotadas e os recursos humanos capacitados para adquirir maturidade de governança nas contratações, considerando os capitais humano, estrutural e relacional.

Palavras-chave: Governança pública; Contratações públicas; Gestão governamental; Modelos de maturidade; Capital intelectual.

ABSTRACT

Decree No. 9,203/17 mandated the federal public administration—direct, autarchic, and foundational to implement and maintain mechanisms, instances, and governance practices in line with the principles and guidelines established. The results reported by the Federal Court of Accounts Union Court of Auditors - TCU concluded that, in 2017, 58% of the evaluated entities were at an initial stage of capacity in Governance and Management (IGG). Subsequently, this figure declined to 47% in 2019. In this context, this thesis aims to propose a governance maturity model for the procurement of goods and services in Public Science and Technology Institutions (ICTS), based on the TCU's Basic Governance Framework, the Intellectual Capital Statement (InCaS) model, and the Prado–PMMM project management maturity model. This study employs a qualitative and quantitative research approach, identifying governance models in procurement within scientific literature to propose a specific governance maturity model for the procurement of goods and services to be applied in public ICTS. The developed model was applied to a Public Science and Technology Institution and evaluated by procurement specialists, who observed that the model would expedite the implementation and improvement of governance in the institution's procurement processes. Future steps suggest that the model could be implemented in other public agencies, with its guidelines and the training of human resources aimed at achieving governance maturity in procurement, considering human, structural, and relational capital.

Keywords: Public governance; Public procurement; Government management; Maturity models; Intellectual capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mecanismos e práticas de governança pública organizacional.....	29
Figura 2. Relação entre capital intelectual, estratégia e sucesso do negócio.....	38
Figura 3. Nível de maturidade e dimensões Prado – PMMM	41
Figura 4. Escala de avaliação da maturidade (modelo Prado- PMMM)	45
Figura 5. Estratégia para elaboração da tese.....	53
Figura 6. Estruturação das etapas referentes aos objetivos específicos.....	54
Figura 7. Processo de elaboração do modelo proposto.	62
Figura 8. Dimensões abordadas no modelo proposto, a partir do modelo Prado – PMMM. ..	63
Figura 9. Base utilizada para a elaboração das questões do modelo proposto.	64
Figura 10. Pontuação correspondente a cada letra	66
Figura 11. Etapas da aplicação do modelo desenvolvido.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Resultado do levantamento de governança e gestão públicas – Fiocruz.	50
Tabela 2- Avaliação de maturidade das unidades técnicas da Fiocruz.	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Estudos levantados sobre governança nas contratações na Adm. Pública.	30
Quadro 2. Padrões para avaliação de adesão ao nível.	45
Quadro 3. Referências para o modelo de gestão das contratações do TCU	46
Quadro 4. Unidades Técnicas da Fiocruz.	56
Quadro 5. Critérios e questões de avaliação dos objetivos do modelo desenvolvido	58
Quadro 6. Critérios e questões de avaliação do modelo desenvolvido	59
Quadro 7. Escala de avaliação da maturidade do modelo Prado - PMMM.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Padrões para avaliação de adesão por nível (%).....	70
Gráfico 2. Conhecimento do tema “Governança em Contratações” pela da alta administração do órgão.....	71
Gráfico 3. Cursos e Treinamentos em Contratações Públicas	72
Gráfico 4. Planejamento de cada novo serviço a ser contratado pelo órgão.....	72
Gráfico 5. Modelo de governança nas contratações na Fiocruz	73
Gráfico 6. Implantação de modelo de governança nas contratações na Fiocruz	74
Gráfico 7. Capacidade dos gestores de administrar e motivar pessoas.....	74
Gráfico 8. Histórico de processos encerrados (feedback)......	75
Gráfico 9. Processos executados X Planejamento Estratégico.	76
Gráfico 10. O modelo proposto auxilia na implementação de um modelo de governança nas contratações.....	77
Gráfico 11. Modelo proposto possibilitará um maior registro de informações	78
Gráfico 12. Modelo será efetivo para atender e facilitar a rotina dos gestores.....	78
Gráfico 13. Aplicação do modelo proposto na Fundação Oswaldo Cruz- Fiocruz.	79
Gráfico 14. Avaliação do nível de maturidade a qualquer tempo.....	80

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CGU – Controladoria-Geral da União

CIG – Comitê Interministerial de Governança

CMMI – *Capability Maturity Model Integration*

ECDGR – European Commission DG Research

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

ESG – Environmental, Social and Governance

ETP – Estudo Técnico Preliminar

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

FOC – Fiscalização de Orientação Centralizada

GF – Grupo Focal

GovContrat – Governança em Contratações

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ICTS – Instituições de Ciência e Tecnologia Públicas

IFAC – Federação Internacional dos Contabilistas

IGEB – Índice de Governança Eletrônica dos Estados Brasileiros

iGovContrat – Índice de governança e gestão em contratações

InCaS – *Intellectual Capital Statement*

INI – Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas

MEE – Modelagem de Equação Estrutural

NPM – New Public Management

OMS – Organização Mundial da Saúde

PIB – Produto Interno Bruto

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMMM - Project Management Maturity Model

PPGGETEC – Pós-graduação em Gestão e Tecnologia Industrial

RAP – Revista de Administração Pública

SecexEstado – Secretaria de Controle Externo de Governança, Inovação e Transformação Digital do Estado

SEGEPMPOG – Secretaria de Gestão Pública / Ministério do Planejamento e Orçamento.

SEI – *Systems Engineering Institute*

SELOG – Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas

TCE-CE – Tribunal de Contas do Ceará

TCU – Tribunal de Contas da União

UDESC – Universidade Federal de Santa Catarina

UFPA – Universidade Federal do Pará

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

VPPIS/Fiocruz – Vice-Presidência de Produção e Inovação em Saúde

WWW – Word Wilde Web

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTO	17
1.2 HIPÓTESE.....	20
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	21
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
1.4 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO.....	21
2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1 MODELOS DE GOVERNANÇA EM CONTRATAÇÃO PÚBLICA.....	23
2.1.1 GOVERNANÇA: ORIGENS E CONCEITOS.....	23
2.1.2 GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES: ESTRATÉGIA DE ALCANCE DE RESULTADOS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS.....	27
2.2 MODELOS DE MATURIDADE	37
2.2.1 INCAS – INTELLECTUAL CAPITAL STATEMENT.....	37
2.2.2 O MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PRADO – PMMM.....	40
2.2.3 REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA – MODELO TCU.....	45
2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA REVISÃO DE LITERATURA	51
3 MATERIAIS E MÉTODOS	53
3.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	53
3.1.1 ESPAÇO EMPÍRICO.....	55
3.1.2 SUJEITOS.....	57
3.1.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	57
3.1.4 CRITÉRIOS E QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO.....	57
3.1.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	60
3.1.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	60
3.1.7 ASPECTOS ÉTICOS.....	61
4 MODELO PROPOSTO DE MATURIDADE EM GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE ICTS PÚBLICAS	62

5. APLICAÇÃO DO MODELO DESENVOLVIDO.....	67
6. AVALIAÇÃO DO MODELO DESENVOLVIDO	77
7. CONCLUSÕES	81
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICES.....	92
ANEXOS	133
PRODUÇÃO TÉCNICA E CIENTÍFICA	136

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

A reestruturação do Estado nos anos 1990 levou ao aperfeiçoamento das relações sociais e expôs a governança como um elemento vigoroso em fortalecer as vias de locução entre o Estado e seus concidadãos (Bresser-Pereira, 1997). O paradigma da governança pública revelava uma transformação social e um modo de refletir a política na vida das pessoas. Contudo, este paradigma foi altamente influenciado pelas escolhas estratégicas e de gestão dos governantes, repercutindo na evolução das instituições públicas e organizações federais. O fruto desse processo foi a governança pública, que se tornou uma plataforma estratégica capaz de elencar ferramentas, propiciar liderança, bem como estabelecer medidas e práticas que desaguem na formulação de políticas públicas mais eficientes.

Nesse cenário, cresceu-se a noção de governança, que se refere à capacidade do Estado de implementar políticas necessárias para o alcance dos objetivos comuns, pressupondo o aperfeiçoamento dos meios de interlocução com a população ao promover ações que garantam uma maior atuação do cidadão, bem como uma maior responsabilidade dos agentes públicos (Oliveira; Pisa, 2015).

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU) (Brasil, 2022), a necessidade de se aperfeiçoar continuamente os sistemas de governança das contratações no setor público decorre da forte relação das compras com a geração de resultados para a sociedade e da elevada materialidade dos gastos. Este tribunal observou, ainda, que é incipiente o nível de capacidade das organizações públicas federais em gerir suas contratações, no sentido de não haver celeridade e dinamismo nos procedimentos de compras em si.

Por outro lado, é notório que a governança impacta no poder decisório, enquanto ferramenta incrementadora da eficiência nas aquisições pelo Estado tanto na estrutura organizativa e nas ações orquestradas como nas medidas e nos aspectos do controle das contratações lançadas pelos entes federativos (Brasil, 2020).

De outro modo, a ausência da governança pode impor limitações no desenvolvimento organizacional e na conquista de resultados e objetivos. Se executado da maneira mais alinhada aos objetivos da governança pública, as ações planejadas podem agir de modo inteligente na dissolução dos problemas das compras públicas. Assim, não se tornam uma barreira ou entrave, mas, na verdade, uma baliza aperfeiçoadora das metas (Brasil, 2018a). Em vista disso, a criação de indicadores que mensuram o uso da governança pública por estados e municípios permitiu a utilização de modelos de análise quanto ao nível de evolução desta governança nas

providências adotadas pelos governos. Falier e Migliavacca (2020) apontaram em seus estudos lacunas normativas, problematizadas no que tange à suposta carência de mecanismos de governança explicitamente voltados à Administração Pública. Em contrapartida, a aparente busca da superação desse vazio, a partir da vigência do Decreto nº 9.203/17 e de legislações posteriores, denotam uma tendência de renovação normativa do direito administrativo brasileiro (Falier; Migliavacca, 2020). Girardi e Oliveira (2019) destacam que ao analisarem o conteúdo do referido decreto, constataram que há uma preocupação do regulamento com produtos e serviços e nos resultados para a sociedade.

Os autores Hennigen (2018), Ribeiro (2020), Amorim (2019) apontam que existem lacunas sobre estudos na área de governança, principalmente nos modelos de governança corporativa, incluindo aqueles sobre governança no setor público, em universidades e no processo de aquisição em geral, abordando a maturidade. Tendo em vista esta lacuna, esta pesquisa, foca no estudo da governança em contratações, tendo como premissa o Decreto nº 9.203/17, orientado por um conjunto de princípios e diretrizes a serem seguidos pelos órgãos federais.

A relevância do estudo da governança pública reside no estímulo à eficiência do setor público, diminuição do desperdício de recursos públicos, auxílio ao crescimento econômico e melhoria da qualidade de vida e do bem-estar da população (Santos; Rover, 2019).

A governança pública está associada a uma mudança na gestão. Desta forma, uma boa governança requer, entre outras ações, gestões estratégica, política e da eficiência, eficácia e efetividade, visando a criação de valor público. Por outro lado, a debilidade das instâncias e dos processos de governança pode ocasionar a evacuação de energia e de recursos, dando margem de espaço à fraude e à corrupção (Brasil, 2018b) (Matias- Pereira, 2010).

Após as recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU), conforme relatório do Acórdão nº 1.273/2015 (Brasil, 2015a), vigeu-se o Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017) que implementou a política de governança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Este decreto trata a governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2018c).

No setor público, a necessidade contínua de aperfeiçoar os sistemas de governança e de gestão das contratações decorre da forte relação que as aquisições possuem com a geração de resultados para a sociedade. Ademais, devido à elevada materialidade dos gastos associados, as organizações públicas estão cada vez mais propensas a implementarem ferramentas que possam

garantir a boa governança em seus processos de contratação, como, por exemplo, as plataformas online de compras (Brasil, 2015a) (Reis; Cabral, 2018). Desde meados da década passada, os órgãos de controle buscaram protagonizar a discussão sobre governança, prescrevendo medidas consideradas promotoras da chamada “boa” governança para órgãos da administração direta e indireta (Nogueira; Gaetani, 2018).

Desse modo, a liderança, a estratégia e o controle se colocam como fundamentais para permitir que as funções de governança (e.g. avaliar, direcionar e monitorar) possam ser executadas com sucesso. Esses elementos são de valia para o desempenho de todo o ciclo das compras, pois, como argumentam Medeiros-Costa e Terra (2019), apresentam-se como importantes no processo como um todo.

Apesar desse entendimento, observa-se que os níveis de capacidade em governança pública ainda são insuficientes. Em um levantamento realizado em 2015, por meio de vinte e nove Tribunais de Contas brasileiros, foi detectado que 84% das 7.670 organizações públicas pesquisadas, encontravam-se deficientes na adoção de boas práticas de governança (Travaglia; Sa, 2017). Ademais, segundo Oliveira e Pisa (2015), ainda faltam instrumentos avaliativos que exponham de forma sistemática e tempestiva a efetividade das ações governamentais e que tenham por base os princípios da governança pública aplicados à materialização das políticas públicas, sejam elas de Estado ou de governo.

Um outro levantamento, de 2018, também evidenciou que as boas práticas de governança pública ainda não são adotadas na maior parte dos órgãos federais (Brasil, 2020). Neste cenário, por meio do Acórdão nº 588/2018-TCU-Plenário (Brasil, 2018d), o TCU determinou o acompanhamento da evolução da capacidade de governança e gestão dos órgãos, com a finalidade de identificar riscos sistêmicos, subsidiando o Congresso Nacional e outros órgãos com informações sobre a governança e a gestão das organizações públicas federais. Para isso, desde 2014, um acompanhamento, baseado em questionários de autoavaliação, está sendo realizado, sendo o último ocorrido no ano de 2023, ainda sem os resultados homologados pelo TCU. Em 2021, registrou-se que o índice de governança e gestão de contratações na Fundação Oswaldo Cruz-Fiocruz foi de 31,8%, sendo considerado este índice em estágio inicial de implantação da governança em contratações.

Nesse ínterim, a nova lei de licitações, Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021), parágrafo único, artigo 11, reforça a necessidade da alta administração do órgão ou entidade implementar processos e estruturas para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, alcançando os objetivos esperados, promovendo um ambiente íntegro e

confiável, além do alinhamento das contratações ao planejamento estratégico, às leis orçamentárias, promovendo, assim, eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

Foi em vista disso, que também se percebeu a existência de uma lacuna dos estudos sobre o tema. Como fica explícito ao longo da tese, apesar da existência de diversos estudos sobre modelos de governança corporativa, nenhum dedica-se especificamente à governança nas contratações em ICTS, considerando suas peculiaridades legais e administrativas. A maioria das pesquisas dão atenção a alguns aspectos da governança no setor público, em universidades e no processo de aquisição em geral, sobretudo, no que se refere à organização de interesse deste estudo: a Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz. A Fiocruz é uma fundação pública ligada ao Ministério da Saúde com atuação em vários estados da unidade federativa.

Melo (2018), dentre o levantamento executado, foi o único que avaliou a governança na Gestão de Materiais da Fiocruz, envolvendo as áreas de Compras, Almoxarifado e Patrimônio. A pesquisa seguiu o Referencial Básico para Governança, elaborado pelo TCU, e concluiu que a Fiocruz apresentou a governança na forma inicial na área de Gestão de Materiais, uma vez que o escore total, calculado para o grau de implantação, foi de apenas 35,09%, o que reforça a aplicabilidade de mais estudos sobre o tema nesta instituição.

Neste cenário, faz-se notável a presença de lacunas com relação aos modelos de governança em contratações. E, em face disto, esta pesquisa se propõe a responder a seguinte pergunta: Quais são os elementos (atores, processos, métodos e ferramentas) que compõem um modelo de maturidade em governança em contratações públicas, seguindo os princípios e as diretrizes elencados no Decreto nº 9.203/17, avaliando os ativos intangíveis?

1.2 HIPÓTESE

A partir da definição da questão norteadora da pesquisa, do problema a se tentar contribuir para solução, estabeleceu-se a seguinte hipótese: o desenvolvimento de um modelo de maturidade em governança estruturado para contratações de produtos e serviços de ICTS públicas que integre o Capital Intelectual (capitais humano, estrutural e relacional), tendo em vista os diferentes atores envolvidos, processos, informações, conhecimentos, métodos, ferramentas e indicadores, permite diagnosticar o nível de maturidade das contratações dessas organizações.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de maturidade em governança nas contratações de produtos e serviços de ICTS públicas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1 Analisar os modelos de governança nas contratações públicas identificados na literatura científica e o modelo aplicado pelo Tribunal de Contas da União – TCU;
- 2 Desenvolver um modelo de maturidade em governança nas contratações de produtos e serviços de ICTS públicas;
- 3 Aplicar o modelo desenvolvido de maturidade de governança nas contratações de produtos e serviços em uma Instituição de Ciência e Tecnologia Pública;
- 4 Avaliar o modelo desenvolvido de maturidade de governança nas contratações de produtos e serviços de ICTS públicas.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO

Para uma melhor apresentação e desenvolvimento do tema, este trabalho foi organizado em 7 capítulos.

O Capítulo 1 constitui-se da introdução, objetivos e a organização do documento apresentado. Nesta parte é discutido o contexto geral que dá sustentação à importância do estudo proposto, evidenciando as principais contribuições acerca do tema.

O Capítulo 2 tem por objetivo caracterizar o conhecimento atual sobre o tema governança nas contratações públicas no Brasil. Consiste, portanto, em uma revisão da literatura por meio de artigos, teses e dissertações, para analisar o estado da arte. Para desenvolvê-lo, foi-se realizada uma revisão sistemática, seguindo as diretrizes do PRISMA 2020 e o método descrito em Page et al. (2021), que abrange sete etapas: Planejamento, Escopo, Pesquisa, Avaliação, Síntese, Análise e Escrita. Além disso, foi conduzido um estudo, por meio de uma análise bibliométrica, sobre a evolução da utilização dos conceitos mais comuns sobre “governança” e “governança em contratações públicas”. Os resultados estão sintetizados neste capítulo e foram publicados pela revista Poisson, sob o DOI: <https://doi.org/10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.03>, conforme apresentado na seção Produção Técnica e Científica desta tese.

No Capítulo 3 são apresentados os aspectos metodológicos para o desenvolvimento desta tese.

No Capítulo 4 apresenta-se o modelo proposto de maturidade em governança nas contratações de produtos e serviços em ICTS públicas.

No Capítulo 5 ocorre a aplicação do modelo desenvolvido numa instituição de ciência e tecnologia pública.

O Capítulo 6 aborda as avaliações do modelo desenvolvido por atores de uma instituição de ciência e tecnologia pública.

Já no Capítulo 7 são apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa realizada, abordando as implicações futuras com o modelo desenvolvido, um olhar para as limitações, propondo-se o desenvolvimento de pesquisas adicionais para fortalecer o modelo apresentado.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo caracterizar o conhecimento sobre o tema governança em contratações, tendo como premissa o Decreto nº 9.203/17, bem como identificar e analisar os modelos de governança para as contratações públicas na literatura científica e em modelos de maturidade.

2.1 MODELOS DE GOVERNANÇA EM CONTRATAÇÃO PÚBLICA

Nesta seção são apresentadas e discutidas as principais definições relacionadas às origens e conceitos do termo governança; a governança nas contratações públicas e os modelos dessa para as contratações públicas, além dos modelos de maturidade InCaS (Intellectual Capital Statement) e Prado – PMMM (Project Management Maturity Model). A partir dessa discussão compreendem-se as diferentes perspectivas do conceito nos critérios acima estipulados, e desse modo, possibilita a análise acerca dos trabalhos encontrados no estudo.

2.1.1 Governança: origens e conceitos

O uso do termo “governança” era feito, inicialmente, na esfera privada. Nesse âmbito, utilizava-se o nome “Governança Corporativa”, algo que foi fortemente influenciado pelo contexto e as transformações ocorridas no início dos anos 1990 (Guedes; Da Silva Junior, 2021). As origens da “governança” também mantêm uma ligação com a Teoria da Agência quando os modelos de negócios deixaram de ser administrados pelos proprietários dos estabelecimentos e passaram a ser gerenciados por administradores (Jensen; Meckling, 2008). Peres (2007) relacionou os atores da Teoria da Agência onde os poderes Executivo, Legislativo e a burocracia estatal voltada ao setor público estão de um lado, e do outro a sociedade civil, sendo essa última a usuária dos serviços que atuam e transacionam de modo interno e externo com as organizações públicas.

Ao considerar que existem similaridades entre o setor público e o privado, o conceito de governança corporativa passou a ser adaptado ao cenário governamental (Silva; Vicentin, 2018). A adaptação do conceito ao setor público foi propiciada com as discussões sobre governança na esfera pública em decorrência de uma crise fiscal de 2008, a qual evidenciou a necessidade de se estabelecer um novo arranjo político-econômico internacional, objetivando um Estado mais eficiente e ético (Brasil, 2014).

Dentre esses novos arranjos, iniciou-se a Administração Pública Gerencial, que foi implementada no Brasil durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, com a

aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado pelo Congresso Nacional que propôs tornar o Estado mais eficiente para o atendimento dos cidadãos (Bresser-Pereira, 1997).

Posteriormente, as mudanças políticas e econômicas ocorridas nas décadas seguintes abriram oportunidades para novas formas de gerenciamento. A Nova Gestão Pública (*New Public Management* - NPM), conhecida como governança pública, surge nesse trilha e vem sendo debatida em uma abordagem multidisciplinar, discutindo a existência de uma administração pública que atenda aos anseios da sociedade de forma mais eficaz (Santos; Rover, 2019).

Para o TCU (Brasil, 2014), a governança tem as seguintes funções: definir o direcionamento estratégico; supervisionar a gestão; envolver as partes interessadas; gerenciar riscos estratégicos; gerenciar conflitos internos; auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; promover *accountability* (prestação de contas e responsabilidade) e transparência.

Segundo Osborne (2010), a governança pública surge como uma solução para a complexidade e fragmentação das políticas públicas e serviços no século XXI, assim, torna-se cada vez mais crucial envolver os interessados no processo decisório, desde a definição das metas até a escolha de como alcançá-las.

Tonelli *et al.* (2016) afirmam que o termo governança é tido como uma inovação na gestão pública, como ocorre anualmente no Concurso Inovação no Setor Público, promovido e incentivado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Segundo o site do Enap (2022), o concurso teve como propósito:

[...] incentivar a inovação, o Concurso Inovação reconhece e valoriza equipes de servidores públicos que se dedicam a repensar atividades cotidianas, trazendo melhorias para a gestão das organizações e políticas públicas. Além de reconhecer essas iniciativas, o prêmio promove a disseminação das práticas em nível nacional. Tudo isso com o objetivo de aumentar a qualidade dos serviços prestados à população e tornar o Estado cada vez mais eficiente, proporcionando melhores resultados, diminuindo custos, engajando o cidadão e transformando a sociedade. Em 25 anos de premiação, foram apresentadas mais de 2,5 mil iniciativas, e premiadas mais de 400 experiências inovadoras (ENAP, 2022, sp.).

Ainda nessa linha, segundo Hitt *et al.* (2012), a governança é considerada uma das mais avançadas técnicas de gerenciamento, podendo ser aplicada em diversas organizações, uma vez que garante uma maior eficiência às decisões tomadas, bem como elimina o conflito de interesses.

No que se refere aos princípios da governança, verificam-se aqueles materializados pela Federação Internacional dos Contabilistas – IFAC (transparência, integridade e prestação de

contas), e os citados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa). Contudo, conforme artigo 3º do Decreto 9.203/17, também são acrescentados os seguintes princípios à governança pública: I– capacidade de resposta; II– integridade; III– confiabilidade; IV– melhoria regulatória; V – prestação de contas e responsabilidade; e VI- transparência (Brasil, 2017).

Pisa (2014) utiliza os seguintes princípios de governança pública: a) transparência; b) *accountability*; c) participação; d) integridade/ética; e) conformidade legal; f) equidade; e g) efetividade. A autora destaca ainda que, quando se fala em princípios de governança pública, existe uma recorrente preocupação com a transparência, a *accountability*, a integridade e a participação.

Em sentido complementar, Matias-Pereira (2010) afirma que são quatro os princípios de governança pública: a) relações éticas; b) conformidade em todas as dimensões; c) transparência; e d) *accountability*. O autor também argumenta que para existir a boa governança é necessária a presença do fator “participação proativa de todos os atores envolvidos, dirigentes, políticos, órgãos de controle e, em especial, da sociedade organizada” (Matias-Pereira, 2010, p. 124).

Na governança pública, o indivíduo não é apenas considerado um cliente interessado na oferta de serviços públicos, mas também como um cidadão que requer uma participação direta nas decisões governamentais (Radzik-Maruszak, 2016).

Os princípios citados pelos autores Matias-Pereira e Pisa se complementam para o que se propõe atender a efetividade da governança pública, que também se preocupa com a qualidade do processo decisório. Nota-se, também, que os princípios da governança são dependentes entre si, no sentido de as organizações públicas tomarem as decisões de forma a ter um melhor desempenho no curto, médio e longo prazo para a sociedade.

Cabe ressaltar que Matias-Pereira e Pisa se basearam no Decreto nº 9.203/17, e se complementam quando impõem a participação dos envolvidos para que haja uma implantação da governança bem-sucedida. Pisa (2014) menciona sobre a participação proativa dos envolvidos. A adesão da alta administração é primordial para a implantação da governança para que as funções de avaliar, direcionar e monitorar sejam atendidas nas organizações. A autoridade máxima da organização ou dirigentes superiores são gestores que integram o nível executivo do órgão ou da entidade, com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e conduzir a implementação da estratégia para cumprir a missão da organização.

De acordo com o artigo 4º do Decreto nº 9.203/17, 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; II - promover a simplificação administrativa, (...) III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas (...); IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público; (...) VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade; (...) XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação (Brasil, 2017).

No que se refere à governança corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) a define como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Para tanto, devem estar envolvidos os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas (IBGC, 2015). A governança corporativa se difere da pública, pois essa última abrange noções relativas ao processo de tomada de decisões de caráter coletivo ou comum, envolvendo, igualmente, as formas de funcionamento do governo, além das instituições formais e informais que regulam o relacionamento entre o Estado e a sociedade.

No sentido de enriquecer os meios de controle acerca da governança, Oliveira e Pisa (2015) desenvolveram um índice de avaliação da governança pública, inédito no Brasil, cuja base são os princípios da governança pública, fornecendo aos entes estatais um instrumento de autoavaliação e controle social para os cidadãos. O intuito dessa implantação é que os órgãos da administração pública possam gerenciar os indicadores de governança pública nas diversas áreas da empresa (compras, financeira, humanas, orçamentária etc.), buscando, através da interpretação dos dados, a melhoria nos processos internos e externos que favorecem a sociedade como um todo.

Ainda, Silva *et al.* (2013) afirma que a governança pública intensifica as interações entre os órgãos no intuito de conquistar melhores resultados da atuação governamental, priorizando a efetividade das políticas públicas, bem como garantindo maior transparência das ações empreendidas com os recursos públicos para a sociedade. Desse modo, conclui-se que o propósito da implementação dos mecanismos e princípios da governança nas contratações, definidos no Decreto nº 9.203/17, é unificar os procedimentos, levando à celeridade nos processos de aquisição.

No sentido de dar ênfase à governança nas contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em 19 de julho de 2021, o Secretário de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da

Economia, publicou a Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021, sendo uma das diversas regulamentações exigidas pela nova lei de licitações nº 14.133/2021 (Brasil, 2021).

O tema governança nas contratações públicas será tratado no próximo tópico.

2.1.2 Governança nas contratações: estratégia de alcance de resultados em órgãos públicos.

A partir da década de 1990, observou-se um incremento da relevância das compras e das contratações governamentais, passando sua concepção de um conjunto de atos operacionais a uma ferramenta estratégica, de modo a “aprimorar a eficiência em organizações públicas, regular mercados e promover o desenvolvimento sustentável” (OECD, 2012, p. 5).

Mas foi em 2013, que a governança nas contratações para o serviço público teve como marco inicial a Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC) e Gestão das Aquisições (Brasil, 2016b), realizada pela Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (SELOG). A FOC tinha como objetivo avaliar se as práticas de governança e de gestão estavam de acordo com a legislação aplicável, o que ainda não existia de fato, e aderentes às boas práticas nas contratações realizadas pelas organizações públicas.

Posteriormente, o Acórdão TCU nº 2.622/2015 (Brasil, 2015b) ressaltou sobre a importância de tratarmos a governança nas contratações e teve como objetivo sistematizar informações sobre a situação da governança e da gestão das aquisições em amostra de organizações da Administração Pública Federal. Nesse sentido, tal Acórdão recomendou, dentre outros aspectos: a) publicar todos os documentos que integram os processos na internet, exceto os sigilosos na forma da lei; b) elaborar nova modelagem básica dos processos de trabalho de aquisição, incluindo o planejamento da contratação, a seleção do fornecedor e a gestão dos contratos decorrentes; c) implantar e disponibilizar comunidade de prática do tema governança e da gestão das aquisições para os seus jurisdicionados; d) recomendar à Secretaria de Gestão Pública (SEGEP/MPOG) que estabeleça um modelo de competências para os atores da função aquisição, em especial, daqueles que desempenham papéis ligados à governança e à gestão das aquisições.

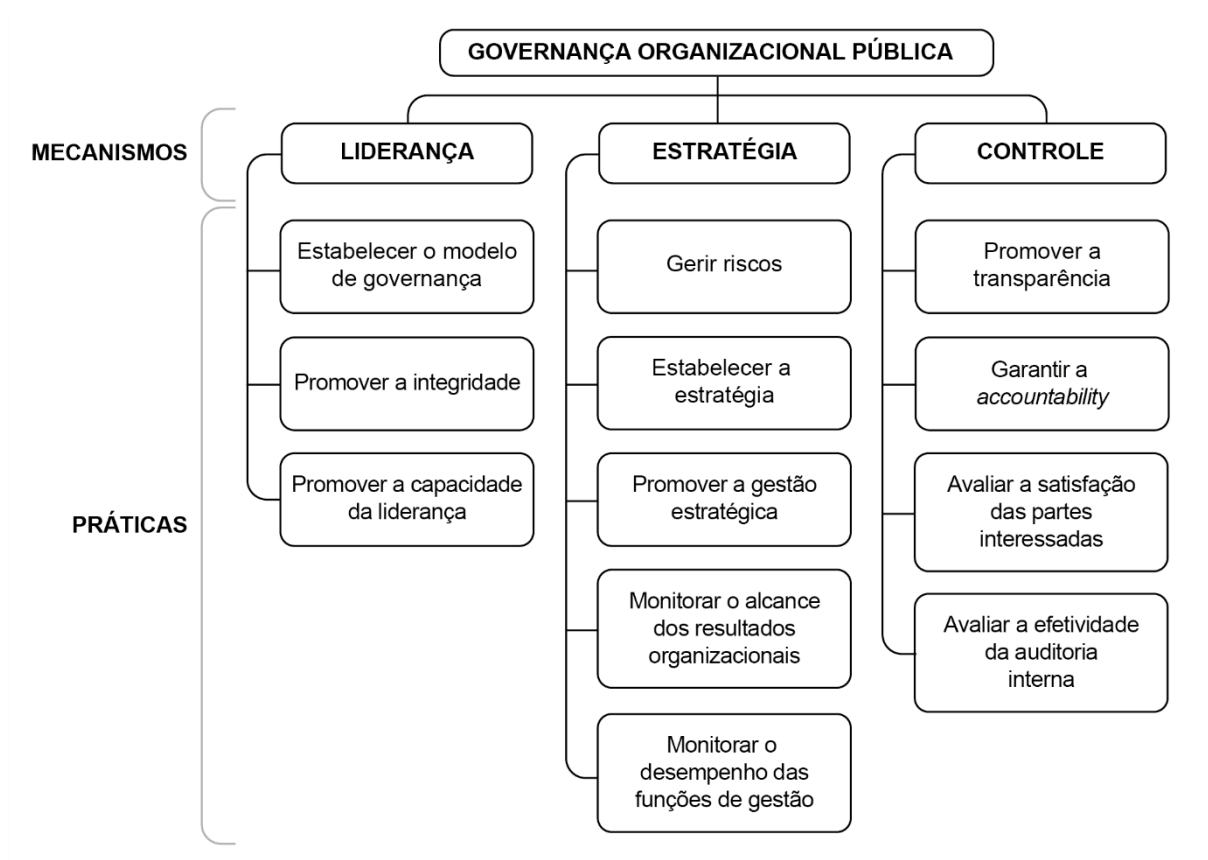
A partir do momento que os gastos governamentais atingem, em média, 40% do Produto Interno Bruto (PIB), a melhoria na governança nas organizações públicas brasileiras tornou-se um fator fundamental para a maximização dos resultados (Travaglia; Sa, 2017). Ressalta-se que uma boa governança em contratações evita ou reduz processos de planejamento inadequados, projetos com resultados ruins e/ou contratações que não alcançam seus objetivos, implicando prejuízos, perdas de qualidade e ineficiências (Brasil, 2014).

Ainda nessa linha, a governança das aquisições, segundo Ferreira Neto e Gomes Junior (2020), tem por objetivos alinhar as políticas e as estratégias de gestão das aquisições às prioridades do negócio da organização em prol de resultados; assegurar a utilização eficiente de recursos; otimizar a disponibilidade e o desempenho dos objetos adquiridos; mitigar riscos nas aquisições; auxiliar a tomada de decisão sobre aquisições; assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades, e a transparência dos resultados na função aquisição.

Um dos problemas que a política de governança busca enfrentar é a falta de coordenação e coerência entre os diversos modelos de governança existentes no âmbito da administração pública federal (Brasil, 2020). Desse modo, com a publicação do Decreto nº 9.203/17, busca-se sintetizar os modelos existentes, tendo com isso controle, melhorias e acompanhamento nos serviços públicos oriundos dos entes públicos, sobretudo, na questão da economia dos gastos públicos.

A Figura 1 mostra as práticas de governança organizacional promovidas pelo TCU no Referencial Básico de Governança Organizacional, que estão classificadas nos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle.

Figura 1. Mecanismos e práticas de governança pública organizacional.



Fonte: Tribunal de Contas da União (2020, p. 52).

Quando usadas em conjunto, as práticas de governança pública são essenciais para orientar as atividades de gestão e monitorar o desempenho das organizações. O objetivo dessas práticas é garantir que as funções de gestão estejam alinhadas com os objetivos da organização e contribuam para a entrega dos resultados esperados pela sociedade.

A seguir, serão apresentados e discutidos estudos que apontam a governança nas contratações como estratégia de alcance de resultados nos órgãos da Administração Pública Federal.

O Quadro 1 apresenta os trabalhos identificados após executada a estratégia de busca descrita na seção 3.1.

Quadro 1. Estudos levantados sobre governança nas contratações na Administração Pública.

Autores	Título do Trabalho	Objetivo
Hennigen (2018)	Governança e Gestão em Aquisições: A proposição de um modelo para uma universidade pública brasileira.	Propor um modelo de governança e gestão em aquisições aplicável a uma universidade pública brasileira.
Melo (2018)	Governança Pública na Gestão de Materiais: Avaliação da Implantação em uma Instituição Pública.	Avaliou a governança na Gestão de Materiais de uma fundação pública, que envolveu as áreas de Compras, Almoxarifado e Patrimônio, seguindo o Referencial Básico para Governança, elaborado pelo TCU.
Reis e Cabral (2018)	Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas.	Avaliou os fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas em um órgão da APF, quanto às implicações dos mecanismos de governança.
Fernandes (2019)	Compras Públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente.	A pesquisa pretendeu contribuir com a construção de uma visão abrangente e sistemática das compras públicas no Brasil, baseada na categorização das principais mudanças e inovações que se disseminaram no período recente.
Oliveira e Barroso (2019)	Governança nas contratações públicas: práticas desenvolvidas nas aquisições e contratos do Tribunal de Contas do Estado do Ceará.	O objetivo deste artigo é apresentar, considerando o tema governança nas contratações públicas, algumas práticas de governança desenvolvidas no Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE-CE) no âmbito das licitações e contratos durante os últimos três anos.
Ferreira Neto e Gomes Junior (2020)	Licitação Pública e a sua Relação com a Governança e a Governabilidade	Este trabalho tem como objetivo verificar se os fundamentos e princípios licitatórios estão alinhados ao que se espera de uma boa governança pública.

Quadro 1. Continuação

Autores	Título do Trabalho	Objetivo
Guedes e Da Silva Junior (2021)	Governança Pública no Brasil: Estado da Arte dos Estudos Publicados de 2009 a 2019.	O presente artigo buscou analisar o estado da arte das pesquisas produzidas no Brasil sobre governança pública em órgãos da Administração Pública Federal Brasileira no período de 2009 a 2019.
Nogueira e Gaetani (2018)	A questão do controle no debate de governança pública.	Este artigo trata da questão do controle no debate sobre governança no país, a partir das contribuições do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria-Geral da União (CGU).
Vasconcelos (2020)	O Poder-Dever do Pregoeiro: Juridicidade, Compliance, Gestão de Riscos e o Princípio da Funcionalidade da Licitação	O presente trabalho propõe uma abordagem técnico-jurídica da garantia constitucional da licitação conjugada com a ciência da administração na perspectiva da governança das aquisições e contratações públicas.
Zynler e Alves (2021)	Governança e Estratégia de Enfrentamento da COVID-19 pelo Ministério da Saúde: Diagnóstico da Situação Entre Março e Junho de 2020	O objetivo deste ensaio foi analisar a estrutura de governança do Ministério da Saúde (MS) para a solução da crise sanitária e as medidas orçamentárias e financeiras adotadas no início do enfrentamento do problema, de março a junho de 2020.
Santos (2019)	Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos	Este estudo buscou verificar a influência de práticas de governança pública na eficiência da aplicação dos recursos públicos em educação e saúde nos municípios brasileiros, a partir da perspectiva da nova governança pública (<i>new public governance</i> – NPG).
Ribeiro (2020)	Governança nas compras de material permanente da Universidade Federal de Pernambuco	Teve como objetivo analisar se os procedimentos de compras de material permanente realizadas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e as percepções dos gestores estão aderentes aos princípios de Governança Pública, no período de 2018 e 2019

Quadro 1. *Continuação*

Autores	Título do Trabalho	Objetivo
Oliveira e Barroso (2018)	Governança nas contratações públicas: práticas desenvolvidas nas aquisições e contratos do Tribunal de Contas do Estado do Ceará	Essa dissertação apresenta uma abordagem centralizada na temática Gestão de Risco, buscando abordar uma solução para o problema identificado como risco (atraso na disponibilização de uma ata de registro de preços para contratação de um bem ou serviço) das contratações públicas.
De Santana Pinho e Brasil (2021)	Implantação do sistema de governança na Universidade Federal do Ceará na percepção dos gestores	Este estudo tem o objetivo de analisar a implantação do Sistema Governança na Universidade Federal do Ceará (UFC).
Rosário, Silva, Fattori e Neves (2020)	Controle Interno Para a Boa Governança Pública	Artigo descreve as ferramentas para o controle interno para a boa governança pública.
Duarte (2020)	Contratação de serviços de treinamento, na modalidade de inexigibilidade de licitação: identificação, análise e tratamento dos riscos.	A presente pesquisa teve como objetivo propor ações para tratar riscos da contratação, na modalidade de inexigibilidade de licitação, de serviços de treinamento. No referencial teórico, foram explicitados os conceitos de Governança Pública e Contratação Pública, com ênfase, respectivamente, nos riscos e em inexigibilidade de licitação.
Farias (2020)	Contexto institucional da governança nas universidades federais do nordeste brasileiro	Apresentar o contexto institucional da governança atual nas universidades federais do nordeste brasileiro, tendo como objetivos específicos compreender a origem do termo governança, apresentar o histórico do ensino superior no Brasil e delimitar variáveis para a construção de um modelo de verificação da governança atual as universidades.

Quadro 1. *Continuação*

Autores	Título do Trabalho	Objetivo
Amorim (2019)	Governança Pública de Contratos Acadêmicos na UFRN: Diagnóstico e Propostas de Melhorias com Foco em Mecanismos de Controle Interno.	A pesquisa tem como tema a governança pública aplicada no contexto do macroprocesso de gerenciamento de contratos acadêmicos na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).
Clara (2019)	Critérios de monitoramento de riscos nas contratações como contribuição para a governança em instituições públicas: uma análise na UFPA.	O objetivo geral deste estudo foi a análise dos critérios para a formulação de um instrumento de monitoramento voltado para o fortalecimento do gerenciamento de riscos nos contratos públicos, a fim de contribuir para a governança na UFPA.

Fonte: Autoria própria

Com base nos estudos encontrados no Quadro 1, observa-se que a governança se tornou um conceito frequente usado em diferentes campos e não é um conceito novo, pois essa denominação tem sido amplamente utilizada em diferentes contextos e campos (Aliza; Stephen; Bambang, 2011). Assim, a necessidade de prestação de contas e transparência deram início à ideia do termo governança não apenas na organização, mas também em empresas individuais e de pequeno porte.

A pesquisa de Hennigen (2018) avaliou a governança e a gestão das aquisições no âmbito das universidades tendo como objeto de estudo a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O trabalho teve como principais objetivos: sanar os problemas levantados no diagnóstico relativos à falta de padronização dos procedimentos e a melhoria no tempo de execução das aquisições; melhorar o seu tempo de execução, evitando diversas aquisições de mesmo objeto, e com isso minimizando o retrabalho; mitigar o fracionamento da despesa e implantar a cultura do planejamento nesse âmbito. A autora propôs um modelo de governança e gestão em aquisições aplicável à referida universidade, tendo como referência os princípios e diretrizes do Decreto nº 9.203/17. A estrutura foi discutida com o Grupo de Trabalho de Riscos, o Grupo de Trabalho Governança Pública e com a Divisão de Planejamento e Controle das Aquisições que validaram o modelo. Contudo, foi demonstrado na pesquisa que a aprovação

do modelo pela administração central da universidade de análise foi parcial, ou seja, não adotando o modelo proposto em sua integralidade.

De acordo com Hennigen (2018), a implantação de uma nova cultura, sobretudo, na esfera de contratações, requer empenho e dedicação de todos os envolvidos, o que, aliás é um dos grandes desafios nessa área, devido à falta de apoio da alta administração nos órgãos. Para o caso das universidades federais, especificamente, onde existe uma cultura mais enraizada, aliada ao tamanho da instituição e a diversidade, a simples ação de validar um modelo já é um ganho a ser comemorado. Hennigen (2018) argumenta que as impropriedades apontadas no levantamento estão: a ausência ou deficiência no estabelecimento de diretrizes para as contratações; ausência ou deficiência no estabelecimento das competências, atribuições e responsabilidades; deficiências na função de auditoria interna.

Complementando o que foi apontado por Hennigen (2018), Ferreira Neto e Gomes Junior (2020) reafirmam que o propósito maior do Acórdão nº 2.622/2015 (Brasil, 2015b), aliado aos princípios e diretrizes do Decreto nº 9.203/17 (Brasil, 2017) é assegurar a utilização eficiente de recursos e aprimorar a mitigação dos riscos nas aquisições. Somando-se a isso, a falta de transparência na gestão dos recursos nos entes públicos trouxe a necessidade de governança pública como promotora da eficiência e eficácia da gestão desses recursos (Ferreira Neto; Gomes Junior, 2020). Nesse ínterim, as compras públicas se exemplificam como um referencial de governança, afinal, trata-se de recursos públicos, que se empregados de forma inadequada farão falta, podendo até dificultar a efetivação das políticas públicas do país (Ferreira Neto; Gomes Junior, 2020).

De Santana Pinho e Brasil (2021) também avaliaram a implantação da governança em uma instituição de ensino, nesse caso, a Universidade Federal do Ceará (UFC). Dentre os principais pontos levantados destaca-se que a universidade já contava com alguns elementos e significativos resultados de governança, mas a implantação desta na universidade ocorreu por meio de uma série de normas específicas, oriundas, a princípio, da necessidade de atender aos órgãos de controle, inclusive com a definição de uma estrutura organizacional que criou a Secretaria de Governança, o que indicou ação notável frente a outros órgãos públicos. Farias (2020) vai de encontro ao estudo mencionado, afirmando que as universidades federais do nordeste brasileiro ainda não definiram de forma clara e publicizada seus processos de governança, por não apresentarem resultados favoráveis na maioria das áreas que compõem o instrumento de avaliação, destacando-se apenas no princípio *accountability*.

Melo (2018) avaliou a governança na Gestão de Materiais da Fiocruz, que envolveu as áreas de Compras, Almoxarifado e Patrimônio, seguindo o Referencial Básico para

Governança, elaborado pelo TCU. A pesquisa concluiu que a Fundação Oswaldo Cruz apresentou a governança na forma inicial na área de Gestão de Materiais, uma vez que o escore total calculado para o grau de implantação foi de apenas 35,09%. Percebe-se que tal índice é ainda bastante incipiente, o que leva à necessidade de realizar uma nova avaliação de maturidade em governança na entidade, assim como o aprimoramento de seu modelo de governança.

Apesar do resultado da pesquisa, deve-se levar em consideração que esta foi realizada com um número de respondentes limitado em relação ao quantitativo total de profissionais da área de materiais das três unidades pesquisadas da Fundação. Considera-se que isso pode ter influenciado o resultado obtido. Ainda segundo Melo (2018), o tema governança vem recebendo cada vez mais atenção por parte do governo em prol de sua implantação por todas as organizações formadoras da Administração Pública Federal.

Amorim (2019) demonstrou, em seu estudo, que o nível de governança em contratos acadêmicos na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN também requer maturidade em mecanismos de controle em cada elo dos macroprocessos de contratações; o que intensifica que ainda é imaturo nestas duas universidades o estágio de governança pública dos contratos, o que se comprova, de fato, a dificuldade em quebrar paradigmas em gestão dentro das universidades federais. Silva (2019) também observou que a Universidade Federal do Pará – UFPA apresentou estágio inexpressivo quanto à governança das aquisições, onde as contratações se configuram como partes integrantes do processo, sendo uma etapa final do processo licitatório, com a celebração dos contratos administrativos.

Ao retomar o estudo de Ferreira Neto e Gomes Junior (2020), esses também evidenciam que quanto maior a capacidade de governança de uma determinada instituição pública, maior será a possibilidade de que os recursos públicos sejam bem aplicados em favor da sociedade. Essa realidade já é percebida com a publicação da nova lei de licitações, a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021), que destaca, em seu parágrafo único do artigo 11, a responsabilidade da alta administração dos órgãos públicos em implementar processos e estruturas ligadas à governança nas contratações.

Ainda na linha de estudo sobre os contratos públicos, Vasconcelos (2020) e Oliveira e Barroso (2019) defendem que o mapeamento dos processos licitatórios em consonância com as diretrizes da governança nas contratações impactará de forma positiva na execução dos atos administrativos de forma sistêmica, legitimando com maior robustez a aplicabilidade do princípio constitucional da proporcionalidade para melhor fundamentar resultados equânimes, adequados e ponderados inseridos nos processos de contratações. Aliada à implementação da

governança, esses autores argumentam que a padronização de fluxos processuais, através de mapeamentos, com o objetivo de documentar, de forma textual e ilustrativa, tornou os processos licitatórios e contratuais mais céleres e organizados. Rosário, Silva, Fattori e Neves (2020) defendem que um bom modelo de governança exige coerência, coesão e concentração de esforços entre todas as atividades executadas na estrutura do governo, considerada a complexidade de projetos, de culturas administrativas, de realidades e leituras de país, de maturidades distintas entre as instituições governamentais.

Reis e Cabral (2018) relatam sobre a probabilidade de que muitos gestores públicos não estejam aparelhados com conhecimentos técnicos e recursos suficientes para monitorar e fiscalizar o desempenho após as aquisições eletrônicas. Isso ocorre devido ao volume e à diversidade de itens envolvidos nesse tipo de contratação, o que foge das funções da governança. Aliado a isso, não podemos deixar de mencionar a falta de incentivo (programas de capacitação profissional) e recursos financeiros à capacitação de servidores públicos, que se prejudicam não acompanhando as novas legislações pertinentes às contratações públicas. Nesse ínterim, os autores observam ainda que nas licitações públicas brasileiras os registros relativos ao histórico de desempenho dos fornecedores não são utilizados como critério para pré-qualificação ou ranqueamento dos mesmos em aquisições futuras. Isso demonstra a falta de novos mecanismos de governança que estimulem a construção de uma reputação confiável (Reis; Cabral, 2018).

Nessa linha, Duarte (2020) contribui alegando que a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) fez com que os processos passassem a ser mais organizados e acompanhados, simplificando a gestão para os colaboradores da área de compras no processo de contratação de treinamentos com a padronização de rotinas. O intuito foi assegurar o cumprimento de requisitos e impactar positivamente por meio da identificação prévia dos riscos em contratações.

Opondo-se à falta de inovação nas contratações públicas, Fernandes (2019) reforça que o tema de compras públicas é uma área de pesquisa emergente, e que nos últimos anos tem atraído um número crescente de profissionais envolvidos no desenvolvimento de projeto de inovação tanto das regras como dos sistemas e dos processos. É certo que normas e sistemas ligados ao tema compras públicas são inseridos e atualizados constantemente, mas a atração de profissionais nesta área ainda é um caminho longo a se chegar.

Ainda nessa linha, Vasconcelos (2020) enfoca a concepção de que a administração pública está sendo aparelhada com instrumentos de governança gerencial através de normativos e estudos. Podemos exemplificar isso positivamente através da implantação, na pandemia da

Covid-19 no Brasil, da Lei nº 14.035/2020 e das Medidas Provisórias 951 e 961/2020. Essas foram aplicadas no rol das contratações públicas para minimizar os prazos e agilizar as contratações dos materiais, insumos e equipamentos necessários para os hospitais, laboratórios e órgãos ligados ao Ministério da Saúde.

Em sentido complementar, Zymler e Alves (2021) destacaram a importância de medidas econômicas para o enfrentamento da crise sanitária no campo das contratações públicas. A implantação das referidas normas consubstanciou aquisições diretas de equipamentos e insumos e em transferências financeiras para os entes subnacionais. Assim, a redução de prazos em licitações e a dispensa de valores para aquisições diretas para equipamentos e materiais de consumo, ligados ao enfrentamento da pandemia da Covid-19, foram determinantes para o desenvolvimento de estudos e pesquisas e atendimento à população atingida.

Em suma, notam-se lacunas nos estudos sobre governança, uma vez que, existem literaturas sobre modelos de governança corporativa e outras sobre governança no setor público, sobretudo, em universidades e no processo de contratação como um todo. Porém, ainda são escassos os estudos dedicados, especificamente, à governança nas contratações em instituições de ciência e tecnologia públicas, considerando suas peculiaridades legais e administrativas.

Desde 2014, o Tribunal de Contas da União – TCU mede a capacidade de governança e gestão das organizações públicas federais, ao aferir o nível de implementação de boas práticas de liderança, estratégia e *accountability*, bem como práticas de governança e gestão de TI, de pessoas e de contratações. Integradas, essas práticas demonstram a capacidade da organização de gerar resultados e prestar os serviços esperados à sociedade.

A seguir, serão apresentados os modelos de maturidade InCaS – *Intellectual Capital Statement* (Mertins; Wang; Will, 2009) e Prado – PMMM (Prado, 2016), e o modelo de governança em contratações do TCU, constante no Referencial Básico de Governança, que servirão de base para a proposição do modelo de maturidade em governança em contratações desta tese.

2.2 MODELOS DE MATURIDADE

2.2.1 InCaS – *Intellectual Capital Statement*

Para auxiliar na proposição de um modelo de maturidade em governança nas contratações de produtos e serviços de ICTS públicas foi adotado o Modelo InCaS desenvolvido pelo projeto piloto europeu “*InCaS: Intellectual Capital Statement – Made in Europe*”. O modelo foi escolhido por apresentar uma metodologia entendida com uma Declaração de

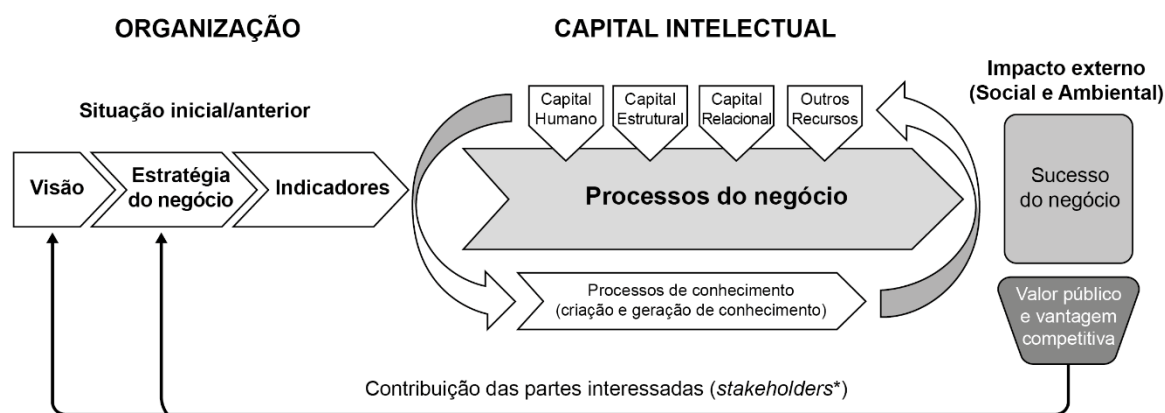
Capital Intelectual (ICS), instrumento para avaliar, desenvolver e relatar o capital intelectual de uma organização e monitorar fatores críticos de sucesso de forma sistemática.

O capital intelectual é o conjunto de recursos organizacionais, incluindo conhecimento, habilidades humanas, experiências e outros recursos intelectuais que podem ajudar a criar valor para uma empresa (Stewart, 1998; Bontis, 1998). O termo foi introduzido por Stewart (1998, p. 42), que reitera: “o capital intelectual é a matéria-prima a partir da qual são obtidos os resultados financeiros”. Além disso, para obter uma vantagem competitiva sustentável, as empresas devem desenvolver capital intelectual, que é visto como um ativo estratégico, segundo Chen *et al.* (2004).

Um estudo foi conduzido por Mertins, Wang e Will (2009) com o objetivo de determinar quanto as empresas participantes consideram os elementos essenciais para o capital intelectual. O ponto de partida do processo de verificação do capital intelectual, segundo esses autores, é a visão e a estratégia da organização, avaliando as oportunidades e os riscos do ambiente de negócios.

O sucesso empresarial pode ser alcançado por meio do uso de recursos corporativos intangíveis nos processos de negócios. Esse sucesso pode ser expresso por elementos tangíveis como receita e faturamento, bem como por resultados intangíveis como fidelidade e imagem do cliente. Conforme mostrado na Figura 2, Mertins e Will (2009) afirmam que a visão e a estratégia da organização são o ponto de partida do processo de verificação do capital intelectual. O processo começa com a análise das possibilidades e dos riscos encontrados no ambiente de negócios.

Figura 2. Relação entre capital intelectual, estratégia e sucesso do negócio.



*Stakeholders tais como: Clientes, beneficiários, fornecedores, governo, parceiros, outras empresas interessadas.

Fonte: Adaptado de ECDGR (2010, p. 5).

As possibilidades de implementação do modelo InCaS incluem: a ajuda no diagnóstico dos fatores estratégicos do capital intelectual (IC); a prioridade às oportunidades de melhoria com maior impacto; a ajuda na execução de iniciativas de desenvolvimento organizacional; o aumento do envolvimento e da transparência dos funcionários; a diminuição dos riscos estratégicos e manutenção de um controle sobre o sucesso das ações para facilitar a comunicação do valor corporativo das partes interessadas. Conforme a pesquisa de Bornemann (2021), o capital intelectual é percebido como uma área que se conecta a uma variedade de disciplinas que são importantes para as instituições, como inovação, aprendizagem organizacional e desenvolvimento organizacional estratégico.

Bontis (1998) classifica o capital intelectual em três elementos principais interdependentes: Capital Humano, Estrutural e Relacional, os quais são listados a seguir:

- **Capital Humano:** leva em consideração os componentes dos recursos humanos, como atitude, competências, experiências, habilidades e conhecimento (Lima, Araujo, 2004; Guerrero, 2003). Bontis (1998) e Sveiby (2001), acreditam que o capital humano é a parte mais importante do capital intelectual e a mais valiosa para as organizações. A literatura identificou duas dimensões da dinâmica organizacional que podem promover o crescimento e a criação de valor na empresa: a experiência e as competências pessoais. O capital humano reside na mente de cada membro da organização (Bontis, 1998).
- **Capital Estrutural:** refere-se ao aprendizado e ao conhecimento adquiridos durante as atividades diárias e é usado como base para o capital humano (Kong; Thomson, 2009). O capital estrutural consiste em uma ampla gama de elementos, incluindo empoderamento, capacidade organizacional, sistemas físicos usados, qualidade, alcance dos sistemas informatizados, imagem da empresa, bancos de dados, conceitos organizacionais, propriedade intelectual, patentes, marcas registradas e direitos autorais (Silveira; Selig, 2001).
- **Capital Relacional:** as relações formais e informais das organizações com os stakeholders externos são caracterizadas pelo capital relacional. Além disso, eles interagem e aprendem sobre as empresas (Bontis, 1998). O capital relacional é vital para uma organização porque aumenta o valor da empresa por meio de conexões entre o capital estrutural e o capital humano com stakeholders externos (Pablos, 2005).

É interessante pensar que o modelo de Capital Intelectual pode ser um norteador para avaliar o modelo de maturidade e gestão em uma organização. O aumento do interesse em avaliar o capital intelectual das organizações é motivado por vários fatores, incluindo a

necessidade de desenvolver e apoiar a execução das estratégias (Peroba, 2013). É evidente que, ao elaborá-las, as empresas estão cientes de que não é apenas necessário identificar as ameaças e oportunidades que ocorrem no mundo externo, mas também é necessário identificar a base interna de recursos e competências corporativas para avaliar as oportunidades e obter vantagem competitiva.

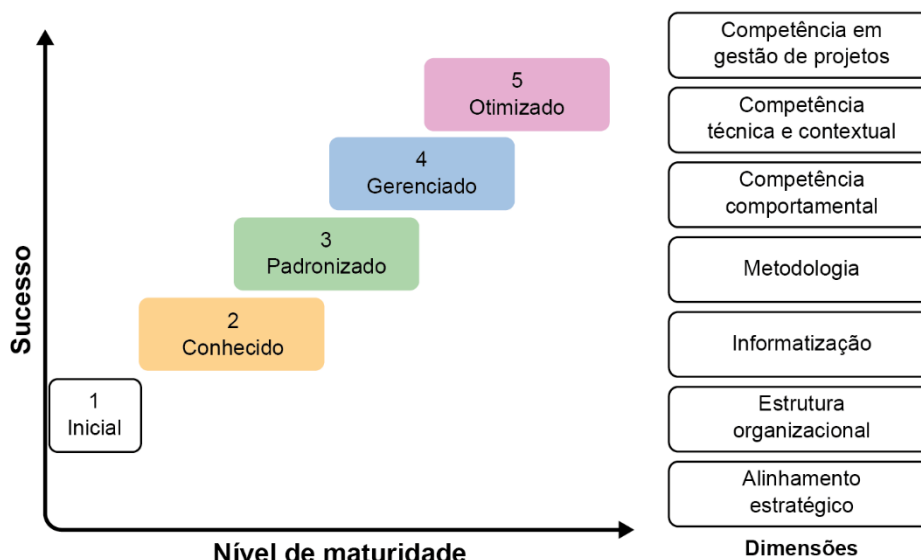
2.2.2 O modelo de maturidade em gerenciamento de projetos: Prado – PMMM

O modelo de maturidade em desenvolvimento de software *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), desenvolvido pela Carnegie Mellon University em parceria com o *Systems Engineering Institute* (SEI), foi a base para a maioria dos modelos desenvolvidos a partir da década de 1990 para avaliar a maturidade das organizações no gerenciamento de projetos (Prado, 2016). Os modelos de maturidade visam determinar o grau de maturidade atual das organizações por meio da aplicação de avaliações e, em seguida, sugerindo melhorias, demonstrando quais práticas são úteis para aumentar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos. Isso permite avaliações futuras que usam as pontuações anteriores e os dados de crescimento da organização ao longo do tempo, aumentando as chances de sucesso no projeto.

O modelo de maturidade em gerenciamento de projetos, ou Prado – PMMM (*Project Management Maturity Model*), foi lançado em dezembro de 2002 e incorpora a experiência de mais de 40 anos de Darci Prado como consultor nas empresas IBM, INDG e FALCONI. O objetivo inicial era desenvolver um modelo que produzisse resultados confiáveis que fosse fácil de entender e usar. O modelo de maturidade é bastante intuitivo, e no caso de gerenciamento de projetos, a maturidade está ligada à capacidade de uma organização gerenciar seus projetos com sucesso (Prado, 2018). Este modelo foi escolhido para estudo e referência, pois se destaca pela simplicidade e completude de seu questionário e pela maneira clara e objetiva de se obter os resultados esperados de forma direta e intuitiva. Além disso, é aplicável a todos os setores de uma organização, bem como é usado em várias instituições brasileiras, inclusive governamentais.

Este modelo tem cinco níveis de maturidade e seis dimensões, como ilustrado na Figura 3. Leva em consideração as áreas relacionadas a processos, pessoas, tecnologia e estratégias em cinco níveis, de acordo com a terminologia utilizada pelo Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*).

Figura 3. Nível de maturidade e dimensões Prado – PMMM



Fonte: Adaptado de Prado (2016)

O Nível 1 do modelo representa o estágio inicial, quando o departamento não trabalha em conjunto para implementar a gestão de projetos. Portanto, neste ponto, os projetos são executados com base na intuição, no esforço individual e na boa vontade. Como não há procedimentos padronizados, normalmente não há planejamento ou controle. Como resultado, há a possibilidade de atrasos e custos elevados, além do descumprimento das especificações técnicas.

O Nível 2 “Conhecido” demonstra que a organização investe regularmente em treinamento e adquiriu software de gerenciamento de projetos. Podem existir iniciativas isoladas para padronizar procedimentos, mas a sua utilização é limitada porque é necessária uma padronização generalizada para facilitar o planejamento e o controle dos projetos. Apesar disso, as falhas ainda são frequentes porque a falta de padrões resulta em um uso diluído do conhecimento. Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Segundo Prado (2016), suas principais características são:

- Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos;
- Uso introdutório de ferramentas para sequenciamento de atividades;
- Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos;

- Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional etc.;
- Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de gerenciamento de projetos (GP).

O Nível 3 “Padronizado” inclui a criação do Escritório de Gerenciamento de Projetos e estabelece padrões para os procedimentos que requerem uso de processos de planejamento e controle. Isso resulta em uma maior dedicação dos envolvidos no projeto. Este é o nível em que os gestores melhoram em competências técnicas, comportamentais e contextuais. Dentre as principais características deste nível estão:

- Evolução nas competências;
- Existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos;
- Uso de *baseline*;
- Medição de desempenho dos projetos encerrados;
- Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, gestão de custos etc.);
- A plataforma está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano, período em que se pode utilizar todos os processos da metodologia (início, meio e fim) em uma quantidade significativa de projetos.

O nível 4 “Gerenciado” mostra que os investimentos em competência comportamental são eficientes porque os gerentes de projetos estão mais bem preparados para lidar com os aspectos comportamentais de suas equipes, como relacionamentos humanos, conflitos e negociações. Nesse nível, intensifica-se a prática de aprimoramento para potencializar o conhecimento por meio da ênfase na participação em cursos avançados, a exemplo de MBAs e visitas a outras organizações que tenham processos consolidados de gestão de projetos (*benchmarking*). As características deste nível são:

- Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática;

- Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos;
- Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos etc.) são compatíveis com o esperado para o nível;
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos;
- Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.

E por fim, o Nível 5 “Otimizado” indica que a empresa atingiu um alto nível de compreensão em gerenciamento de projetos; os processos são otimizados por serem realizados em menos tempo, com menor custo, mas com índices de qualidade, devido à ampla experiência, conhecimento e atitude das pessoas envolvidas. Isso é obtido por meio da harmonização do Modelo de Gestão de Projetos e da estrutura organizacional, que estão em total alinhamento com os negócios corporativos. Dentre as principais características deste nível estão:

- Otimização de processos e ferramentas;
- Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho etc.);
- Altíssimo nível de sucesso;
- Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo estresse;
- Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como *benchmark*;
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos;
- Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.

A correlação entre as seis dimensões e os cinco níveis de maturidade indica a maturidade do gerenciamento de projetos de uma instituição. Prado (2016) observa essa correlação e destaca as características mais significativas de cada um dos níveis de maturidade do modelo, além da taxa de sucesso esperada dos projetos.

O modelo Prado – PMMM apresenta seis dimensões, ou fatores de maturidade, os quais aparecem em cada nível com maior ou menor intensidade, dependendo do momento em que uma dimensão particular atinge seu pico. As dimensões são:

- Competência Técnica, aborda a base de informações sobre gestão de projetos, que devem ser disseminadas entre os setores envolvidos. Por outras palavras, os gestores e outros envolvidos em projetos devem aprimorar seus conhecimentos técnicos,

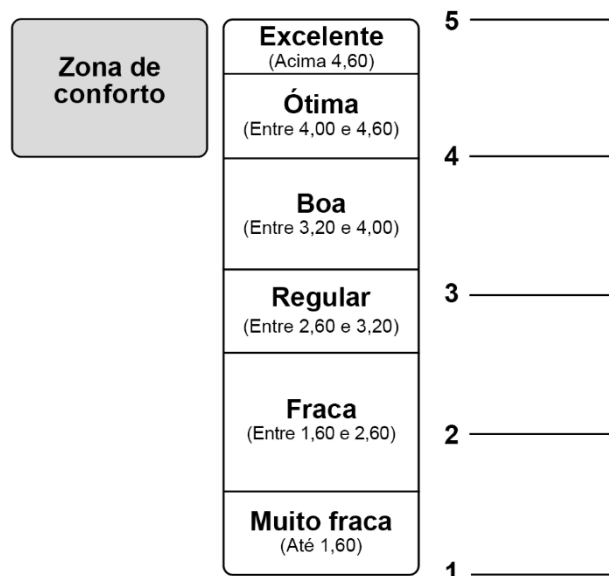
abrangendo tanto as áreas especializadas quanto outros aspectos da gestão de projetos.

- Metodologia, significa que a utilização de uma metodologia única em toda a empresa é altamente recomendada. Além disso, deve permitir pequenas variações entre os diferentes setores, pois a realização de uma série de procedimentos garante a aplicação adequada de métodos, técnicas e ferramentas.
- Informatização, aborda o uso de software de gerenciamento de projetos, uma vez que muitos aspectos da metodologia precisam ser informatizados para serem usados por diversas pessoas como procedimento padrão.
- Estrutura Organizacional, concentra-se na forma como uma empresa ou seus setores estão organizados para executar seus projetos. As estruturas mais comumente usadas são funcional, matricial e divisional.
- Competência Comportamental, a qual reconhece que a execução do trabalho depende das pessoas, portanto, é essencial que estejam motivadas para fazer o seu melhor trabalho possível. Os gerentes devem evitar conflitos entre membros da equipe, pois geralmente prejudicam o projeto.
- Alinhamento Estratégico, que considera fundamental ter os projetos alinhados com o negócio da organização para que sejam adequadamente planejados e executados. Cada projeto deve ter sido avaliado de acordo com determinados critérios, como avaliação técnica e financeira e análise de risco.

O modelo Prado – PMMM permite que a avaliação da maturidade seja obtida por meio da aplicação de um questionário. O questionário é composto por 40 questões, abordando quatro níveis de maturidade de 2 a 5 e cada nível possui 10 questões com 5 opções de livre escolha (A, B, C, D e E), que pesam 10, 7, 4, 2 e 0, respectivamente.

Segundo Prado (2016), a nota final da avaliação de maturidade é obtida a partir das respostas e dados deste teste. Esta pontuação final é dada numa escala de 1 a 5, que pode ser interpretada conforme ilustração da Figura 4.

Figura 4. Escala de avaliação da maturidade (modelo Prado- PMMM)



Fonte: Adaptado de Prado (2016)

O total de pontos obtidos nas respostas de cada nível determina a colocação em um nível. Cada resposta é medida de 0 a 100 pontos, ou percentual equivalente, conforme mostrado na Quadro 2.

Quadro 2. Padrões para avaliação de adesão ao nível.

Até 20%	-----	Aderência Fraca
Até 40%	-----	Aderência Média
Até 70%	-----	Boa Adesão
Até 90%	-----	Muito Boa Aderência
Até 100%	-----	Excelente Adesão

Fonte: Adaptado de Prado (2016)

Com base nessas pontuações, podem ser analisados os pontos fracos e fortes avaliados em cada questão e estabelecido um plano de ação de curto, médio e longo prazo.

2.2.3 Referencial Básico de Governança – Modelo TCU

Em 2014, o TCU divulgou o Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública, que está na sua terceira edição. É um documento importante que tem por base os padrões, modelos e códigos de governança que são referências em diversos países. Este documento sintetizou os conceitos, fundamentos e princípios relevantes para a compreensão e a melhoria da governança e da gestão no contexto do setor público (Guedes; Da Silva Junior, 2021).

Em 2015, o Acórdão nº 2.622/2015-TCU (Brasil, 2015b) intentou o objetivo de sistematizar informações sobre a situação da governança e da gestão das contratações em organizações da Administração Pública Federal. Contudo, foi apenas em agosto de 2017, baseando-se no Referencial Básico de Governança, que o Decreto nº 9.203 foi assinado pelo então Presidente da República, Michel Temer.

O referido decreto dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tendo, em sua formulação, a participação do Ministério do Planejamento e da Controladoria-Geral da União (CGU). A norma traz uma série de conceitos, princípios e diretrizes para a implementação da política de governança pública e pretende direcionar a atuação dos dirigentes de órgãos e entidades federais, responsáveis pela execução da política de governança pública. O normativo ainda traz a obrigatoriedade desses agentes políticos de incorporarem os princípios e as diretrizes definidos no decreto como também as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do Comitê Interministerial de Governança (CIG) (Brasil, 2016a).

O modelo básico de governança do TCU foi elaborado com fundamento em boas práticas aceitas na literatura internacional, principalmente de organismos multilaterais e de referência nas áreas de controle e auditoria, sobre o tema de governança organizacional, e que, eventualmente foram positivadas na legislação brasileira.

Além das normativas, as informações apresentadas pelo Tribunal de Contas da União estão alicerçadas em referências nacionais e internacionais para a elaboração das questões referentes à governança nas contratações dispostas no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3. Referências para o modelo de gestão das contratações do TCU

Referências abordadas pelo TCU - Modelo de Governança
CIPFA. The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. The Good Governance Standard for Public Services. 2004.
IIA. The Institute of Internal Auditors. The International Professional Practices Framework – IPPF. Practice guide: assessing organizational governance in the public sector, 2014.
IIA. The Institute of Internal Auditors. Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das três linhas de defesa, 2020.
IFAC. The International Federation of Accountants. Governance in the public sector: a governing body perspective. 2001.
BRASIL. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Quadro 3. *Continuação*

Referências abordadas pelo TCU - Modelo de Governança
BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. Guia da Política de Governança Pública, 2018.
OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE. 2016.
IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5ª ed., 2015.
OGP. Open Government Partnership. Open Government Declaration. 2011.
CIPS, Chartered Institute of Procurement & Supply; NIGP, The Institute for Public Procurement. Public Procurement Practice: Ethical procurement
CIPS, Chartered Institute of Procurement & Supply; NIGP, The Institute for Public Procurement. Public Procurement Practice: Developing a procurement policy manual.
TCU. Tribunal de Contas da União. Referencial de Combate à Fraude e Corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública. 2ª Ed. 2018.
GAO. United States General Accounting Office. Framework for Assessing the Acquisition Function at Federal Agencies.
BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução 240, de 9 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.
BRASIL. Lei complementar 101/2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.
BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. Instrução Normativa 1, de 10 jan. 2019.
BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão. Instrução Normativa 5, de 26 mai. 2017.
COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. 2017.
BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Governo Digital. Instrução Normativa 1, de 4 de abril de 2019.
BRASIL. Tribunal de Contas da União. Guia de boas práticas em contratação de soluções de tecnologia da informação: riscos e controles para o planejamento da contratação - versão 1.0.
Riscos e Controles nas Aquisições (RCA). Tribunal de Contas da União.
ONU. THE UNITED NATIONS. AGENDA 2030. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Fonte: autoria própria

O TCU avalia, periodicamente, a capacidade de governança e gestão de contratações dos órgãos e entidades da administração pública e outros entes jurisdicionados ao Tribunal. A partir do ano de 2014, as avaliações passaram a ser realizadas no âmbito dos trabalhos de governança organizacional. A coleta de dados para o levantamento, autorizado conforme o item 9.1 do Acórdão 1205/2023-TCU-Plenário, é realizada por meio de questionário eletrônico de autoavaliação.¹

A Secretaria de Controle Externo de Governança, Inovação e Transformação Digital do Estado (SecexEstado) finalizou o levantamento iESGo 2024 - Índice ESG (*Environmental, Social and Governance*), realizado em 2023. Tratou-se de uma iniciativa para avaliar o nível de adesão das organizações públicas federais e de outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União (TCU) em relação às práticas ESG. O iESGo é um instrumento de pesquisa gerado a partir da reformulação do questionário do iGG, que passou a integrar a avaliação dos processos de governança e gestão com os de sustentabilidade ambiental e social.

O TCU acredita na prerrogativa de que as organizações, ao responder ao questionário, reflita sobre as boas práticas sugeridas no mesmo, para que defina seus objetivos e a estruturação de ações de melhoria em governança, gestão e sustentabilidade, além de terem a oportunidade de comparar seus resultados com os de outras organizações em sua área de atuação e com os resultados gerais dos participantes (TCU, 2024a).

É importante destacar que o modelo de autoavaliação desenvolvido pelo TCU abrange não apenas técnicas de liderança, estratégia e controle, mas também a governança para funções de gestão comuns às organizações públicas e que são essenciais para a geração de valor público. Essas funções incluem administração de capital humano e financeiro, bem como gestão e segurança de TI.

O questionário iESGo aborda os seguintes temas listados abaixo:

- 1 governança organizacional pública;
- 2 gestão de pessoas;
- 3 gestão de tecnologia da informação e da segurança da informação;
- 4 gestão de contratações;
- 5 gestão orçamentária e financeira;
- 6 sustentabilidade ambiental; e

¹ Ver mais em: TCU. **Questionário iESGo**. 2024b. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 19 set. 24.

7 sustentabilidade social.

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

Esse modelo pode ser traduzido em uma política abrangente que inclua definição da estrutura da área de contratações; definição dos processos de trabalho relativos à função de contratações, esclarecendo as etapas desses processos, as responsabilidades dos atores envolvidos e os artefatos resultantes de cada etapa; implementação de boas práticas de gestão de pessoas na função de contratações; regras e treinamentos sobre ética e mecanismos de tratamento de conflito de interesses; mecanismos de transparência e outras políticas necessárias para orientar a gestão das contratações, como as relacionadas à sustentabilidade, a contratações compartilhadas e ao gerenciamento de estoque (Brasil, 2023).

Com base na jurisprudência do TCU e nos requisitos normativos, é possível sintetizar os seguintes elementos para um modelo de gestão das contratações:

- a) Estrutura da área de contratações e dos processos de trabalho relacionados à função de contratações;
- b) Boas práticas de gestão de pessoas na função de contratações; e
- c) Outras diretrizes necessárias para orientar a função de contratações, como as relativas à sustentabilidade, contratações compartilhadas e ao estoque.

O último levantamento ocorrido foi em 2023, contudo, as análises ainda não foram apresentadas pelo TCU até o momento, sendo que o anterior foi em 2021. 729 órgãos da Administração Pública Federal participaram do recente levantamento e 378 organizações públicas participaram do levantamento de 2021, o que se percebe um aumento bastante considerável na participação dos órgãos no último estudo. O questionário de autoavaliação é respondido pelas organizações jurisdicionadas ao TCU que receberam comunicação do Tribunal (ofício; aviso; e-mail) solicitando a participação no trabalho.

O interlocutor é a pessoa designada pela autoridade máxima da organização para realizar interlocução junto ao TCU durante o levantamento no órgão. Ele é responsável por receber e encaminhar informações, bem como atender a quaisquer solicitações de informação da equipe de fiscalização. Na maioria das vezes, as autoridades máximas designam a auditoria interna para exercer este papel, por estar previsto no artigo 14 da Constituição Federal. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário mantem, de forma integrada, sistema de controle interno

com a finalidade de: “IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. Em alguns casos, os órgãos designam o setor específico que está sendo fiscalizado. Em algumas organizações, o setor de planejamento é o mais indicado para atuar como interlocutor, pelo fato de interagir com mais frequência com os demais setores” (Brasil, 1988).

Embora diversos departamentos organizacionais estejam envolvidos no preenchimento do questionário, foi fornecido apenas um *token* por organização, ou seja, somente o representante designado, que é um servidor público, deverá acessar e registrar as respostas no questionário. O responsável pelas respostas dadas ao questionário de autoavaliação é o dirigente máximo da organização.

Na Tabela 1 estão apresentados os resultados do levantamento de governança e gestão públicas, realizado na Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, no ano de 2021, amplamente divulgado no site do Tribunal de Contas da União- TCU. A coluna de “valor” corresponde a uma escala de maturidade, sendo classificada nas seguintes faixas: Estágio **APRimorado** = **70 a 100%**; Estágio **INTermediário** = **40 a 69,9%**; Estágio **INICIAL** = **15 a 39,9%** e Estágio **INExpressivo** = **0 a 14,9%**. Assim, considerando o indicador Igovcontrat, observa-se que o órgão não ultrapassa o “Estágio Inicial” de classificação, apontando que o órgão não segue os princípios e diretrizes mencionados no Decreto nº 9.203/17. Nota-se, também, que nenhum indicador se aproxima do Estágio Aprimorado.

Tabela 1.

Resultado do levantamento de governança e gestão públicas – Fiocruz.

Indicador	Valor
Índice De Governança E Gestão De Contratações (Igovcontrat)	31,8%
Índice De Capacidade Em Gestão De Pessoas (Igestpessoas)	38,8%
Índice De Capacidade Em Gestão De Contratações (Igestcontrat)	42,9%
Índice De Governança E Gestão De Pessoas (Igov Pessoas)	46,7%
Índice Integrado De Governança E Gestão Públicas (Igg)	49,5%
Índice De Governança Pública (Igovpub)	51,3%
Índice De Governança E Gestão De Ti (Igovti)	54,9%
Índice De Capacidade Em Gestão De Ti (Igestti)	56,8%
Índice De Capacidade Em Gestão Orçamentária (Igestorcament)	58,4%
Índice De Governança E Gestão Orçamentária (Igovorcament)	62,0%

Fonte: TCU (2021)

2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA REVISÃO DE LITERATURA

Com o resultado da revisão da literatura, foi possível sumarizar os pontos que corroboram para a proposição de um modelo de governança nas contratações de produtos e serviços de ICTS PÚBLICAS baseado tanto no Decreto nº 9.203/17 como na análise de ativos intangíveis, como citado a seguir:

- Poucas pesquisas na área – Assim como Guedes e Da Silva Junior (2021), este capítulo encontrou uma limitação no enfoque dos artigos acadêmicos analisados, posto que há um escasso número de pesquisas aplicadas ao tema da governança em contratações;
- Existem orientações, mas não um modelo de maturidade em governança – Na trilha de aperfeiçoamento da governança pública nas contratações, é relevante dizer que existem normas superiores previstas, a exemplo da nova lei de licitações (Lei nº 14.133/2021) (Brasil, 2021), que seria exigida em todos os processos de licitações de órgãos federais a partir de 01 de abril de 2023, onde houve prorrogação até 31 dezembro de 2023. Ademais, existem outras orientações aplicadas pelos órgãos de controle.
- Ausência de modelos adequados às especificidades – Mesmo que exista semelhança entre as instituições públicas, é importante frisar que cada estrutura tem suas peculiaridades, cultura e ambiência para desempenhar as contratações. O compromisso com a instrumentação da governança pública é uma similitude entre elas, porém, as estruturas públicas, em sua amplitude, requerem constantes aprimoramentos de suas práticas adotadas. Essas melhorias devem partir da alta cúpula da organização, caso contrário, os investimentos serão em vão;
- Escassez de investimento tanto financeiro quanto na capacitação e incentivo nos profissionais da área de contratações públicas – Os autores referenciados evidenciaram esta escassez. Percebeu-se, de forma evidente, a falta de disponibilidade ou aquiescência de profissionais que estejam dispostos a realizar funções de contratação nas empresas públicas. Frequentemente, esses profissionais também mantêm um receio em desempenhar uma função tão responsável, mas que apesar disso, possui baixo prestígio financeiro e alcance, sobretudo, quando comparados a outros âmbitos como a área estratégica das organizações. Nestas, as atividades desempenhadas pela área de contratações públicas são consideradas críticas à prestação de serviços aos cidadãos;
- A metodologia InCaS é um meio de avaliar, desenvolver e relatar o capital intelectual (CI) de uma empresa, bem como monitorar de forma sistemática os elementos essenciais

para seu sucesso – A inovação, o aprendizado organizacional e o desenvolvimento organizacional estratégico são exemplos de disciplinas que abrangem o capital intelectual. Por outro lado, essa metodologia, por si só, complementa o resultado de uma avaliação estando em conjunto com outros modelos, a exemplo do modelo de maturidade proposto neste trabalho.

- As organizações governamentais estão trabalhando para aprimorar seus processos de gestão de projetos, implementando modelos que detectam os pontos fracos – Essa função foi incluída no modelo de Prado Prado – PMMM. Utilizando cinco níveis de maturidade e seis dimensões, o modelo examina de forma simples e direta as áreas relacionadas a processos, pessoas, tecnologia e estratégias em cinco níveis de acordo com a terminologia utilizada pelo Guia PMBOK;
- O modelo de governança em contratações do TCU tem como objetivo promover a conformidade das contratações públicas com a nova legislação e incentivar as organizações da Administração Pública Federal a adotar boas práticas de governança e gestão de contratações – Por outro lado, este modelo apresenta os resultados do órgão consultado de forma centralizada, uma vez que há apenas uma resposta da direção, ou seja, de apenas uma unidade da federação do órgão estudado, não levando em consideração as diversidades e fluxos processuais do mesmo órgão em outros Estados da federação. Já o modelo proposto de governança em contratações, redireciona para os envolvidos diretamente na área de contratações, em todas as unidades da federação em que o órgão atua, por meio da avaliação dos capitais humano, relacional e estrutural. O modelo proposto permite, ainda, avaliar o grau de maturidade de governança na instituição, de acordo com as dimensões apresentadas no modelo Prado – PMMM.

Em suma, as lacunas observadas sobre o tema permitirão identificar e analisar os modelos de governança para as contratações públicas com base nos capitais intangíveis (capital humano, relacional e estrutural). Para tanto, foi proposto um modelo de maturidade em governança nas contratações a ser aplicado no cenário atual, sendo avaliada a sua aplicabilidade nas ICTS e demais órgãos públicos.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Neste capítulo será apresentada a metodologia proposta para o desenvolvimento dos objetivos específicos desta pesquisa.

3.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Uma visão geral dos aspectos metodológicos empregados neste trabalho está organizada e sistematizada, conforme apresentado na Figura 5. O fluxo foi elaborado tomando como princípio a publicação do Decreto nº 9.203/17, onde foram buscados na literatura os modelos de governança em contratações existentes, a fim de se propor um modelo específico de maturidade em governança nas contratações de produtos e serviços para aplicação na ICTS públicas. Este estudo pode ser classificado quanto à natureza, como uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada é caracterizada pela aplicação prática, o que significa que os resultados da pesquisa podem ser usados imediatamente para resolver problemas reais (Marconi; Lakatos, 2017).

Figura 5. Estratégia para elaboração da tese



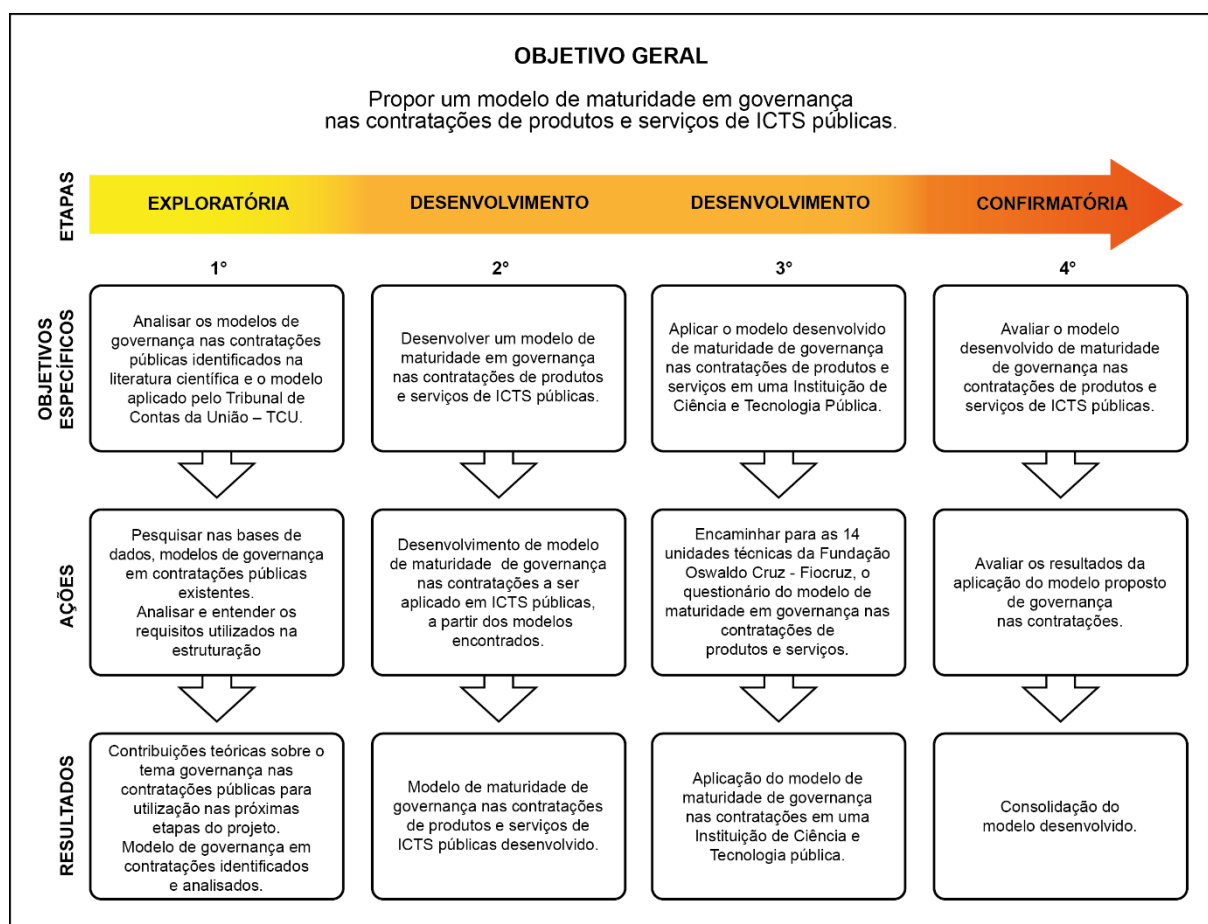
Fonte: autoria própria

Como pode ser observado, o Decreto nº 9.203/17 constitui um importante direcionador para o desenvolvimento do trabalho. A partir dele, são desencadeadas as atividades necessárias para o desenvolvimento da tese, as quais estão alinhadas com os objetivos específicos. Estas informações são detalhadas ao longo deste documento.

De acordo com a abordagem do problema, esta pesquisa é considerada quanti-qualitativa. A pesquisa quanti-qualitativa combina os elementos essenciais da pesquisa quantitativa e qualitativa. Os dados quanti-qualitativos são gerados a partir do instrumento usado e faz uma interpretação inicial, como medidas quantificáveis de variáveis ou inferências sobre um fenômeno ou população específico. Em seguida, conduz uma análise qualitativa que busca compreender os fatores a partir do ponto de vista dos participantes (Chizzotti, 2006).

Quanto aos objetivos mencionados, trata-se de uma pesquisa exploratória porque visa adquirir uma compreensão do problema por meio do levantamento bibliográfico, bem como da participação de *stakeholders*. Gil (2019) afirma que a flexibilidade no planejamento é comum em pesquisas exploratórias devido à necessidade de observar e compreender uma variedade de aspectos relacionados ao fenômeno em questão.

Figura 6. Estruturação das etapas referentes aos objetivos específicos.



Fonte: autoria própria

Como exposto anteriormente, este trabalho possui 4 objetivos específicos. A figura 6 mostra como esses objetivos se relacionam com as atividades a serem realizadas no âmbito de

cada etapa da metodologia adotada, ressaltando o detalhamento de cada atividade e os resultados esperados em cada etapa da metodologia da pesquisa. O objetivo específico 1 faz parte da etapa exploratória do projeto, os objetivos 2 e 3 da etapa de desenvolvimento do modelo de maturidade proposto e o objetivo 3 da etapa confirmatória do modelo desenvolvido.

O objetivo específico 1 envolve a análise dos modelos de governança nas contratações públicas identificados na literatura científica e o modelo aplicado pelo Tribunal de Contas da União-TCU, através do Referencial Básico de Governança.

O objetivo específico 2 trata de “desenvolver um modelo de maturidade em governança nas contratações de produtos e serviços de ICTS públicas”. O objetivo específico 2 constitui o foco desta tese. Nele, foi proposto o modelo de maturidade em governança nas contratações de produtos e serviços de ICTS públicas. Para desenvolvê-lo foram comparados os modelos encontrados no objetivo específico 1 com o modelo já aplicado e validado pelo TCU, fundamentado nas práticas do modelo de autoavaliação em governança e gestão, tendo como base o Referencial Básico de Governança; o modelo InCaS e o modelo de maturidade Prado – PMMM. Já o objetivo específico 3 refere-se a: “aplicar o modelo desenvolvido de maturidade de governança nas contratações de produtos e serviços de ICTS públicas”.

Complementando o detalhamento de cada atividade e os resultados esperados em cada etapa da metodologia, o objetivo específico 4 se referente à etapa confirmatória do que foi elaborado. Nesta fase, além de avaliar o modelo desenvolvido de maturidade de governança em contratações em ICTS públicas, espera-se a sua consolidação, podendo ser aplicado em outros órgãos públicos.

3.1.1 Espaço empírico

A parte respectiva à execução empírica do estudo toma como espaço somente as unidades técnicas que realizam contratações na Fiocruz. Nesse sentido, totalizando-se 19 unidades contratantes de serviços e que também adquirem materiais através de veículos como licitação e/ou dispensas de licitação. Essas unidades estão listadas no Quadro 4.

Quadro 4. Unidades Técnicas da Fiocruz.

Unidades Técnicas da Fiocruz	Estado
Coordenação Geral de Administração (COGEAD)	Fiocruz/RJ
Coordenação Geral de Infraestrutura dos Campi (COGIC)	Fiocruz/RJ
Casa de Oswaldo Cruz (COC)	Fiocruz/RJ
Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP)	Fiocruz/RJ
Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV)	Fiocruz/RJ
Instituto Oswaldo Cruz (IOC)	Fiocruz/RJ
Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos (ICTB)	Fiocruz/RJ
Instituto de Com. e Info Científica e Tecnológica em Saúde (ICICT)	Fiocruz/RJ
Instituto Nac. de Controle de Qualidade em Saúde (INCQS)	Fiocruz/RJ
Instituto Nacional de Infectologia (INI)	Fiocruz/RJ
Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira (IFF)	Fiocruz/RJ
Instituto de Tecnologia em Fármacos (FARMANGUINHOS)	Fiocruz/RJ
Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos)	Fiocruz/RJ
Instituto Carlos Chagas (ICC Fiocruz-PR)	Fiocruz/PR
Centro de Pesquisas Leonidas e Maria Deane (ILMD)	Fiocruz/AM
Centro de Pesquisa René Rachou (IRR)	Fiocruz/MG
Instituto Gonçalo Moniz (IGM)	Fiocruz/BA
Instituto Aggeu Magalhães (IAM)	Fiocruz/PE
Gerência Regional de Brasília (GEREB)	Fiocruz/DF

Fonte: autoria própria

3.1.2 Sujeitos

O universo dos sujeitos envolvidos na pesquisa foi constituído de profissionais responsáveis pelas contratações nas unidades técnicas da Fiocruz. A população-alvo recrutada precisou atender aos seguintes critérios de inclusão: pesquisadores em saúde pública; especialistas em ciência, tecnologia, produção e inovação em saúde pública; tecnologistas em saúde pública e analistas de gestão em saúde; servidor por prazo determinado ou terceirizado da Fundação, independente de gênero, idade, raça e classe social.

Desse modo, foram 19 participantes da pesquisa, onde 14 responderam ao questionário, correspondendo a 73,68% de participação. Os participantes também estavam cadastrados no ambiente do Programa de Desenvolvimento de Pessoas – Sistema de Compras, programa este iniciado pela COGEAD - Coordenação Geral de Administração, em parceria com a Escola Corporativa da Fiocruz, que tem por objetivo de contribuir para a estruturação de um sistema de compras em rede no órgão. Para participar, os voluntários receberam um e-mail quanto ao interesse em colaborar com o estudo de forma sigilosa, respondendo ao questionário online através do Google Forms.

3.1.3 Instrumentos de coleta de dados

Para a coleta dos dados foi realizada uma avaliação da sistemática para identificação do potencial de uso do modelo proposto de Capital Intelectual da Fiocruz, além de identificar oportunidades de melhoria para o modelo concebido.

Inthamoussu (2015) e Biesek (2018) propõem conduzir esta avaliação por meio de um questionário aplicado aos gestores responsáveis pela governança nas contratações nas unidades técnicas da Fiocruz, de modo que reflitam e apontem sobre os potenciais resultados quando aplicada a sistemática.

3.1.4 Critérios e questionário de avaliação

Para avaliar a sistemática proposta foram elaborados dois conjuntos de critérios: um contemplando diretrizes para atendimento de necessidades dos gestores, como ferramenta de trabalho de avaliação dos fatores e para auxílio na tomada de decisão; e outro que permitirá avaliar as características do modelo dinâmico de capital intelectual, proposto como modelo de referência a ser utilizado em diversas organizações.

O primeiro conjunto de critérios foi concebido com base nos estudos de Inthamoussu (2015) e Biesek (2018), em que se foram estabelecidas diretrizes, além de questões relacionadas a essas, que, deverão ser respondidas pelos gestores, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5. Critérios e questões de avaliação dos objetivos do modelo desenvolvido.

Diretriz	Descrição	Questões de avaliação
1	Propor um modelo de maturidade de governança nas contratações.	O modelo desenvolvido auxilia na implementação de um modelo de maturidade de governança nas contratações?
2	Facilitar registro de informações e tomada de decisão.	O modelo desenvolvido possibilita um maior registro de informações, bem como facilita a tomada de decisão no processo de governança das contratações?
3	Avaliar a efetividade do modelo de maturidade de governança em contratações.	O modelo desenvolvido é efetivo para atender e facilitar a rotina dos gestores com relação a governança no processo de contratação?
4	Suportar orientação temporal, identificação de riscos e abrangência do modelo de maturidade de governança em contratações.	O modelo desenvolvido permite uma maior orientação temporal dos processos, dos riscos envolvidos e abrangência na governança em contratações?
5	Avaliar o potencial de aplicabilidade da ferramenta na instituição pesquisada.	É possível aplicar o modelo de maturidade de governança proposto na instituição pesquisada?

Fonte: Elaborada pelo autor baseada em Inthamoussu (2015) e Biesek (2018)

Segundo Cavalcanti (2017), a modelagem de processos é muito importante para as empresas, pois possibilita o entendimento da forma de trabalho, bem como a análise e melhoria do fluxo de informações, proposições de melhorias, definição de indicadores ajustados e de controles dos riscos associados.

Sendo assim, para incluir todos esses aspectos de modelagem das empresas na aferição, foi elaborado um segundo conjunto de critérios quanto à aplicação, à representação e ao conteúdo, para avaliar o modelo como referência. Esse conjunto foi elaborado com base em Fox e Gruninger (1998), Inthamoussu (2015) e Biesek (2018), conforme apresentado no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6. Critérios e questões de avaliação do modelo desenvolvido

Critérios de Aplicação	
Aplicabilidade do Modelo de Maturidade de Governança em Contratações	O modelo desenvolvido se aplica às necessidades da instituição que você conhece quanto à área de contratações públicas? (FOX. 1998; VERNADAT, 1996; ROMANO, 2003).
Critérios de Conteúdo	
Completeza	O modelo desenvolvido contém toda a informação necessária para avaliar o nível de maturidade em governança nas contratações a qualquer tempo? (FOX. 1998; VERNADAT, 1996; ROMANO. 2003. AAL75, 2000).
Robustez	O modelo desenvolvido pode ser usado para o desenvolvimento e aperfeiçoamento em processos de contratações futuras? (FOX, 1998; VERNADAT, 1996; ROMANO, 2003).
Reusabilidade	O modelo desenvolvido pode ser adaptado para ser aplicado em outros órgãos públicos? (FOX, 1998; VERNADAT, 1996; ROMANO. 2003, BI, 2003).
Eficiência Econômica	A execução do modelo desenvolvido, mantendo a qualidade de execução adequada, é enxuta em termos de recursos e tempo, de modo a manter uma relação custo versus benefício viável? (AAL5T. 2000).
Eficiência Temporal	O tempo de execução do modelo desenvolvido é mais otimizado em relação ao modelo aplicado pelo TCU atualmente nos órgãos públicos? (FOX. 1993).

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Fox e Gruninger (1998), Inthamoussu (2015) e Biesek (2018)

A composição dos dois conjuntos de critérios, demonstrados nos Quadros 5 e 6, constituem a base para a elaboração do questionário de avaliação que contém os seguintes tópicos:

- Informações sobre o entrevistado;
- Avaliação dos objetivos do modelo desenvolvido (questões apresentadas na Quadro 5);
- Avaliação do modelo desenvolvido como modelo de referência para maturidade da governança em contratações (questões apresentadas no Quadro 6);
- Comentários e sugestões.

O referido questionário de avaliação, utilizado nesta etapa, serviu para capturar as percepções dos gestores e a aplicabilidade do modelo em capital intelectual proposto, conforme o previsto no objetivo específico 4. Tal questionário encontra-se disponível no Apêndice B.

Houve riscos mínimos aos participantes que responderam aos questionários na forma online. Dentre eles: a possibilidade de constrangimento ao responder o instrumento de coleta de dados; medo de não saber responder; estresse; quebra de sigilo; cansaço físico ou vergonha ao responder às perguntas, além de apreensão quanto a sua identificação na pesquisa. Contudo, como medida de mitigar possíveis desconfortos, esta pesquisa manteve todos os dados coletados dos participantes em sigilo, para tanto, foi-se utilizado a plataforma Google Forms, que possui alto grau de privacidade e confidencialidade, pois somente o pesquisador tem autorização para acesso às informações.

3.1.5 Procedimento de coleta dos dados

Esta etapa foi conduzida enviando o questionário de avaliação por e-mail aos 19 gestores responsáveis pelas contratações nas unidades técnicas da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, sendo que 14 deles responderam ao modelo proposto de maturidade em governança em contratações de produtos e serviços em ICTS públicas.

Nesse sentido, os dados quantitativos foram adquiridos com a coleta de respostas do questionário aplicado nas 14 unidades técnicas da Fiocruz. Esses dados quantitativos foram coletados das respostas armazenadas no Google Forms e calculados em planilha Excel, separados em 14 unidades técnicas, conforme Apêndice D.

3.1.6 Análise dos dados

O teor das respostas fornecidas pelos gestores participantes desta etapa do processo foi avaliado por meio da análise dos dados qualitativos e quantitativos, para que se observem critérios convergentes de avaliação e oportunidades de aperfeiçoamento do próprio modelo para validação final do estudo.

Para os dados qualitativos e quantitativos foram analisadas as características dos quatro níveis de maturidade de 2 a 5, que se classificam em (2) Conhecido, (3) Padronizado, (4) Gerenciado e (5) Otimizado, respectivamente, juntamente com as seis dimensões ou fatores de maturidade, os quais aparecem em cada nível com maior ou menor intensidade do modelo de maturidade em governança em contratações desenvolvido, a serem explanados no Capítulo 5 desta tese.

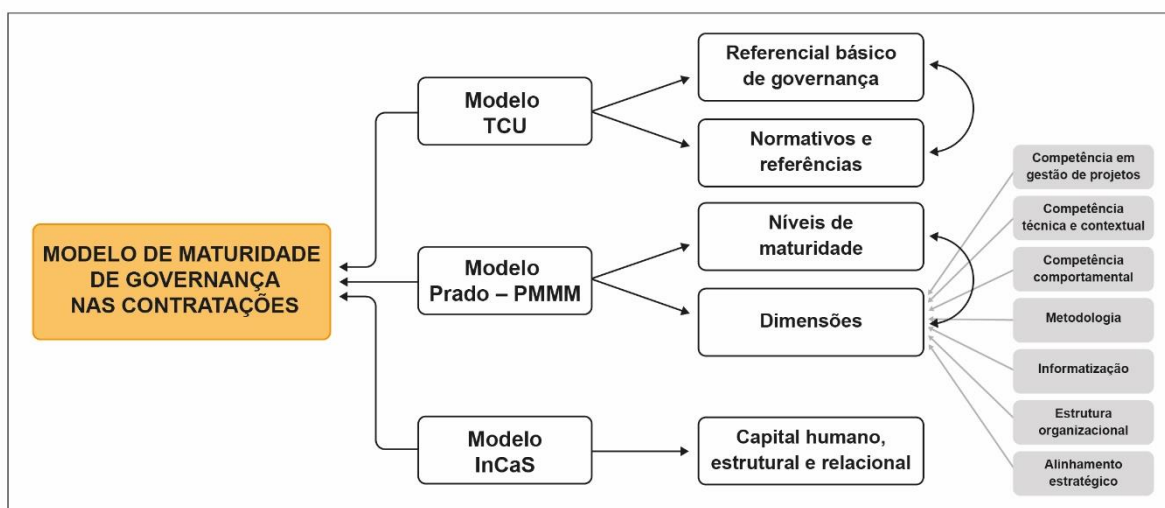
3.1.7 Aspectos Éticos

De acordo com a Resolução nº 466/12 e a Resolução nº 510/16, “toda pesquisa envolvendo seres humanos deve ser submetida à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)”. Neste contexto, esta pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do Campus Integrado de Manufatura e Tecnologia (CIMATEC), no que fica no endereço av. Orlando Gomes, 1845, Piatã, Salvador. O CEP CIMATEC está localizado no 3º (terceiro) prédio do SENAI CIMATEC, 1º andar, em sala própria, na área interna da biblioteca, com funcionamento de segunda a sexta feira, das 13h às 16h e das 21h às 22h, para atendimento aos pesquisadores e ao público em geral em assuntos relacionados apenas ao CEP. O telefone do CEP CIMATEC é (71) 3879-5529, e-mail: cepcimatec@fieb.org.br. A coleta de dados não foi iniciada enquanto a decisão de aprovação ética não foi obtida. O projeto foi considerado apto e recebeu o CAAE nº 74629023.2.0000.9287.

4 MODELO PROPOSTO DE MATURIDADE EM GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE ICTS PÚBLICAS

Com base na metodologia InCaS e no modelo Prado-PMMM é apresentado um modelo de maturidade em governança para contratações de ICTS públicas. O modelo do Tribunal de Contas – TCU está incorporado ao modelo proposto, quanto aos temas abordados para a formulação das perguntas a respeito da governança nas contratações. Na Figura 7 está apresentado um esquema referente à proposição do modelo de maturidade de governança, onde os três modelos: TCU, Prado-PMMM e InCaS foram incorporados na sua elaboração.

Figura 7. Processo de elaboração do modelo proposto.



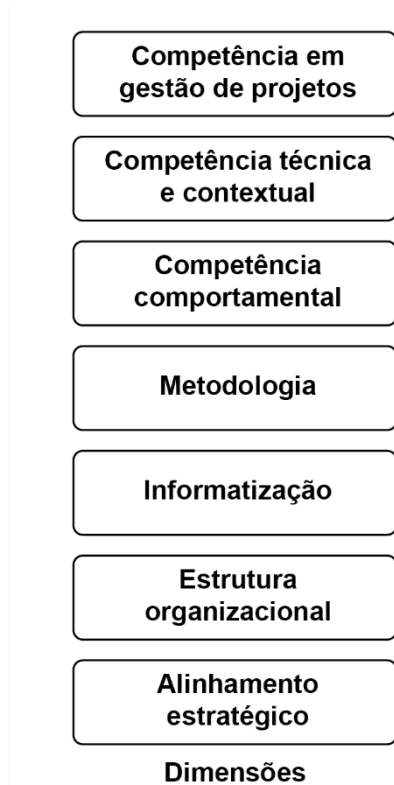
Fonte: autoria própria

O modelo de maturidade em governança em contratações foi proposto por meio de um questionário, seguindo o padrão do modelo de Prado – PMMM, que permite a avaliação da maturidade em quatro níveis, sendo eles: (2) Conhecido, (3) Padronizado, (4) Gerenciado e (5) Otimizado, conforme explanado com detalhes no subitem 2.2.2. É importante mencionar que todas as organizações a serem medidas já partem do nível 1, que representa o estágio inicial. No caso, entende-se que estas instituições não trabalham para implementar uma gestão planejada dos processos de contratação, sendo estes executados com base na intuição, no esforço individual e na boa vontade dos colaboradores.

O modelo de avaliação de maturidade, operacionalizado por meio de um questionário, é composto por 40 questões dispostas no Apêndice A. As respostas destas questões

correspondem a cada nível de maturidade, ou seja, de Conhecido (2) a Otimizado (5). O instrumento também possui 10 questões com 5 opções de livre escolha (A, B, C, D e E) para cada nível.

Figura 8. Dimensões abordadas no modelo proposto, a partir do modelo Prado – PMMM.



Fonte: autoria própria

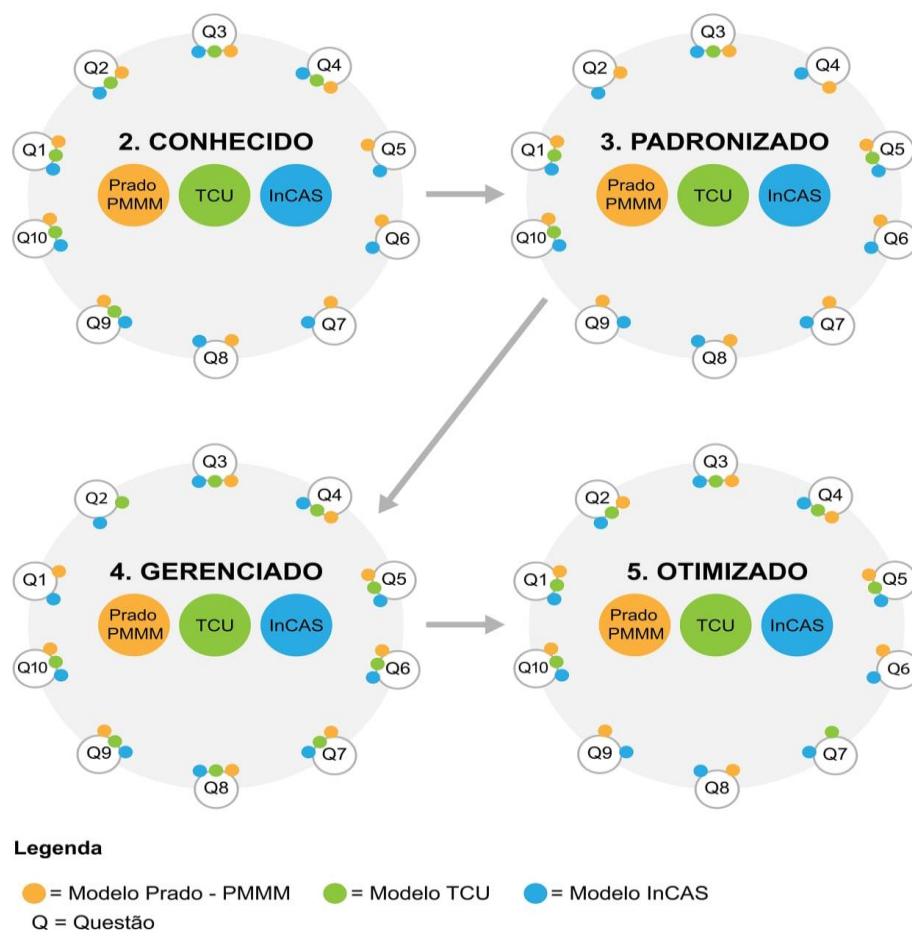
As questões de cada nível do questionário foram elaboradas considerando as dimensões apresentadas no modelo de Prado – PMMM, conforme Figura 8. As informações dos modelos TCU e InCaS foram incorporadas nas questões, de acordo com os níveis de maturidade do questionário, sendo complementadas pelos capitais humano, estrutural e relacional.

Em suma, para cada nível de maturidade, foram atribuídas questões relativas ao tema governança nas contratações, seguidas dos componentes do capital intelectual (InCaS), do modelo TCU e do modelo Prado-PMMM.

Como representado na Figura 9, observa-se que o modelo Prado – PMMM foi utilizado como referência para adaptação e elaboração das perguntas. As questões foram elaboradas de acordo com o nível de maturidade do modelo, considerando o nível de maturidade proposto. Desta forma, os níveis 2 e 3 possuem questões referentes a implantação e reestruturação da

governança das contratações no órgão. Os níveis 4 e 5, além destas questões, possuem questões estratégicas que determinam o alto grau de competência dos profissionais e otimização de processos, ferramentas e de resultados.

Figura 9. Base utilizada para a elaboração das questões do modelo proposto.



Fonte: autoria própria

Ainda em referência ao uso dos modelos Prado – PMMM, modelo TCU e modelo InCaS, analisou-se o objetivo e o propósito de cada questão. Por exemplo, considerando a questão 1 do Nível 3 – Padronizado, buscou-se avaliar o “uso dos instrumentos de governança nas contratações públicas, conforme Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 por pessoas envolvidas com contratações”. Como opção, os respondentes, podem assinalar:

- a. Existe uma metodologia aparentemente completa, implantada e que aborda os nove instrumentos de governança abordados na referida Portaria. O uso desses instrumentos é rotineiro por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.

- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementar uma metodologia.
- e. Não existe metodologia implantada e há um plano de implementação dos instrumentos.”

Neste caso, as respostas foram construídas com base nos os modelos Prado – PMMM, do TCU e do InCaS, da seguinte forma:

- **Modelo Prado -PMMM**, para o mesmo nível em seu questionário;
- **Modelo TCU**, o tema “uso dos instrumentos de governança nas contratações públicas”;
- **Modelo InCaS**, o propósito da questão está relacionado ao modelo InCaS, no que se refere aos capitais humano, relacional e estrutural, quando se fala em “pessoas envolvidas”. Quanto as dimensões analisadas nesta questão, para direcionamento da maturidade, podemos enfatizar a “competência técnica e contextual”, “metodologia” e “competência comportamental”.

A partir das perguntas norteadoras elaboradas, foi possível construir os níveis de maturidade com o objetivo de identificar o nível de maturidade e suas dimensões de cada órgão respondente, de acordo com a escala de avaliação da maturidade do modelo Prado-PMMM, conforme Quadro 7. O intuito é gerar uma nota de maturidade de acordo com o cenário que a organização se encontra e a importância do fator para a empresa. Assim, é possível identificar em qual nível a organização se estabelece, para que sejam elaboradas estratégias de melhorias contínuas nos processos de contratações.

Quadro 7. Escala de avaliação da maturidade do modelo Prado - PMMM

Até 1,60: muito fraca
Entre 1.60 o 2,60: fraca
Entre 2,60 o 3,20: regular
Entre 3.20 e 4.00: boa
Entre 4.00 e 4.60: ótima
Acima do 4,60: excelente

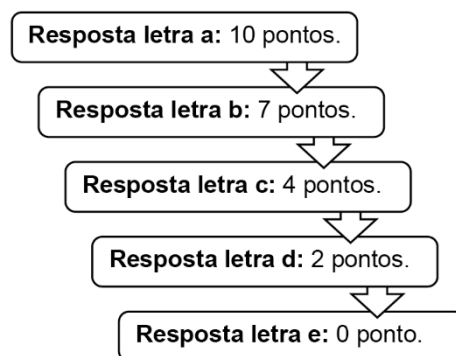
Fonte: Prado - PMMM

A nota final da avaliação de maturidade é obtida a partir das respostas e interpretação dos dados, pontuada numa escala de 1 a 5. No modelo de maturidade em governança em

contratações proposto, optou-se por utilizar a mesma escala de Prado-PMMM, uma vez que está utilizando os mesmos níveis de maturidade.

A metodologia para o cálculo das respostas do questionário no modelo proposto é a mesma utilizada no modelo Prado-PMMM, conforme pontuação relacionada na Figura 10.

Figura 10. Pontuação correspondente a cada letra



Fonte: autoria própria

O Perfil de Aderência é calculado somando-se o total de pontos obtidos nas respostas de cada nível. Cada resposta é medida de 0 a 100 pontos, ou percentual equivalente, conforme mostrado no Quadro 2.

Depois de respondidas e avaliadas as respostas de cada nível, é utilizada a equação (1) para encontrar a avaliação final da maturidade da organização estudada:

$$\text{Avaliação Final} = (100 + \text{total de pontos de cada nível}) / 100 \text{ (Eq. 1)}$$

Os dados dos cálculos realizados das 14 unidades técnicas respondentes estão no Apêndice D.

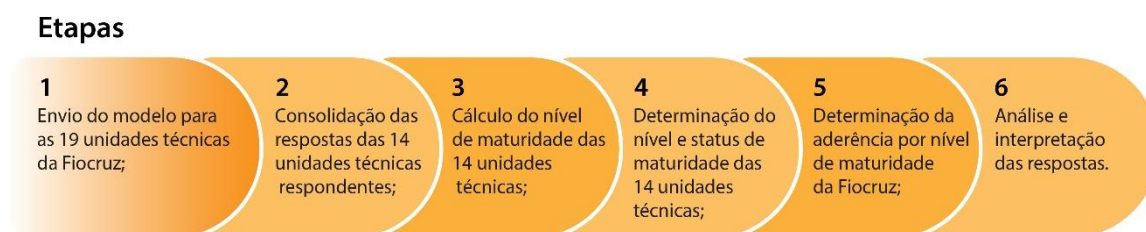
A seguir será apresentada a aplicação do modelo de maturidade em governança desenvolvido em uma instituição pública de saúde.

5. APLICAÇÃO DO MODELO DESENVOLVIDO

O modelo desenvolvido foi aplicado em 19 unidades técnicas da Fundação Oswaldo Cruz-Fiocruz, por meio de um formulário online. Desse modo, foram 19 participantes da pesquisa, onde 14 deles responderam ao questionário, correspondendo a 73,68% de participação.

As etapas realizadas para a aplicação do modelo desenvolvido estão elencadas na Figura 11.

Figura 11. Etapas da aplicação do modelo desenvolvido.



Fonte: autoria própria

Os sujeitos da pesquisa foram profissionais responsáveis pelas áreas de contratações das unidades técnicas da Fiocruz. A população pretendida atendeu aos seguintes critérios de inclusão: pesquisadores em saúde pública; especialistas em ciência, tecnologia, produção e inovação em saúde pública; tecnologistas em saúde pública e analistas de gestão em saúde; servidor por prazo determinado ou terceirizado da Fundação, independente de gênero, idade, raça e classe social. O formulário está disponível no apêndice B.

As 14 respostas obtidas das 19 unidades técnicas estão apresentadas no Apêndice D e estão identificadas pelas letras “A” a “N”. Com isto, foi possível definir o nível de maturidade que se encontra a Fiocruz, calculando-se a média de avaliação de maturidade das 14 unidades técnicas.

A Tabela 2 ilustra, em ordem crescente, a avaliação final de maturidade das 14 unidades técnicas, seus níveis de maturidade e o status de maturidade gerencial da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, com a aplicação do modelo desenvolvido. Os dados da Tabela 2 foram coletados do Apêndice D.

Tabela 2.

Avaliação de maturidade das unidades técnicas da Fiocruz.

Unidade Técnica Fiocruz	Avaliação Final de Maturidade	Nível de Maturidade	Status de Maturidade Gerencial
N	1,84	2 - Conhecido	Fraco
A	2,26	2 - Conhecido	Fraco
D	2,39	2 - Conhecido	Fraco
J	2,41	2 - Conhecido	Fraco
G	2,49	2 - Conhecido	Fraco
H	2,55	2 - Conhecido	Fraco
F	2,74	3 - Padronizado	Regular
C	2,76	3 - Padronizado	Regular
M	2,99	3 - Padronizado	Regular
L	3,37	4 - Gerenciado	Bom
E	3,51	4 - Gerenciado	Bom
K	3,63	4 - Gerenciado	Bom
B	4,45	4 - Gerenciado	Ótimo
I	4,52	4 - Gerenciado	Ótimo

Fonte: autoria própria

O resultado mostra o nível final de maturidade de 2,99% da Fiocruz, o que significa que o órgão se encontra no nível médio de maturidade, ou seja, no Nível 3 “Padronizado”. Neste nível, segundo Prado (2016), a organização estabelece padrões para os procedimentos que requerem uso de processos de planejamento e controle, resultando em uma maior dedicação dos envolvidos no processo de implantação de governança nas contratações em todas as 14 unidades técnicas respondentes.

Este é o nível em que os gestores melhoram em competências técnicas, comportamentais e contextuais. Importante comparar com o IGestContrat – Índice de Capacidade em Gestão de Contratações de 42,9%, da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, no ano de 2021, divulgado no site do TCU, sendo classificada como INTERmediário = 40 a 69,9%, na implantação da governança em contratações no órgão.

Ainda de acordo com a tabela 2, observa-se que 6 unidades técnicas estão com status de maturidade gerencial “Fraco” de maturidade, 2 com o nível “Ótimo”, 3 com o nível “Regular” e 3 com o nível “Bom”.

Para as unidades técnicas que apresentaram o nível de maturidade “Fraco”, ou seja, nível 2 “Conhecido”, demonstra que a organização investe regularmente em treinamento na área,

podendo existir iniciativas isoladas para padronizar procedimentos em seus processos de compras, mas a sua utilização é limitada porque é necessária uma padronização generalizada para facilitar o planejamento e o controle dos processos. Neste nível, as falhas ainda são frequentes porque a falta de padrões resulta em um uso diluído do conhecimento. Ocorrem iniciativas isoladas para o planejamento e controle; cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada de compras na organização, constituída de processos padronizados, ferramentas, estrutura organizacional, pessoal capacitado para a função etc.

As unidades técnicas respondentes com o status de maturidade “Regular” e “Bom”, ou seja, o nível 3 “Padronizado” apresentam características em que os gestores melhoram em competências técnicas, comportamentais e contextuais. Neste nível foi implantado gerenciamento do projeto de contratações.

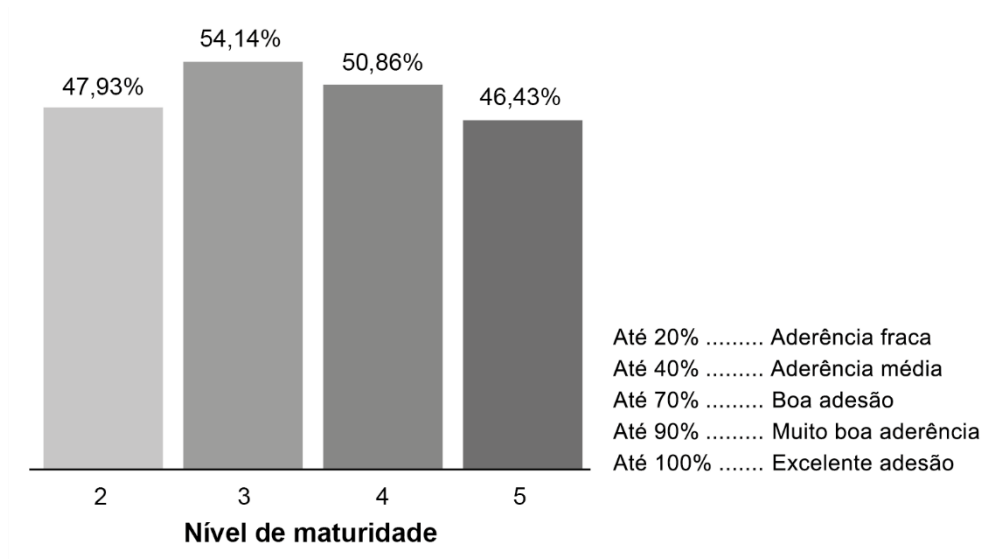
Para as 2 unidades com o nível 4 “Gerenciado”, Prado (2016) mostrou em seu modelo, que os investimentos em competência comportamental foram eficientes para os responsáveis pelas áreas de contratação, o que os tornam mais bem preparados para lidar com os aspectos comportamentais de suas equipes, como relacionamentos humanos, conflitos e negociações. Nesse nível, intensifica-se a prática de aprimoramento para potencializar o conhecimento por meio da ênfase na participação em cursos avançados, a exemplo de MBAs e visitas a outras organizações que tenham processos consolidados de governança em contratações (*benchmarking*). Neste nível os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática e há a eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos processos de contratações. Importante destacar, que em uma dessas unidades técnicas, foi implantado um sistema de gestão de compras na intranet que inclui todas as etapas da fase interna e preparatória da contratação, que funciona na sua totalidade entre os *stakeholders*.

A adesão aos quatro níveis propostos pelo modelo utilizado é apresentada no Gráfico 1. A análise desta figura mostra que o Nível 3, também chamado de “Padronizado”, é o que apresenta maior adesão (54,14%). Segundo Prado (2010), esta é uma pontuação considerada média. Este nível é considerado muito importante, pois é onde se verifica a implementação de uma plataforma de gestão de projetos.

No Gráfico 1, mostra, ainda, o total do percentual de adesão aos níveis de maturidade. Esse percentual foi obtido através da média de cada nível das 14 unidades da Fiocruz. O padrão de adesão aos níveis é avaliado de 0 a 100 pontos percentuais. Isso explica como a Fiocruz está reagindo ao nível de maturidade quanto a sua adesão. No caso da Fiocruz, a adesão aos níveis

2 a 5 estão até 70%, ou seja, com a tendência de “boa adesão” aos níveis, demonstrando aprimoramento. No entanto, no Nível 5 – Otimizado, o percentual apresentado foi o mais baixo (46,43%), o que significa que o órgão precisa alinhar o modelo de governança em contratações com o planejamento estratégico. Com base nessas pontuações, podem ser analisados os pontos fracos e fortes avaliados em cada questão e estabelecido um plano de ação de curto, médio e longo prazo, no órgão como um todo.

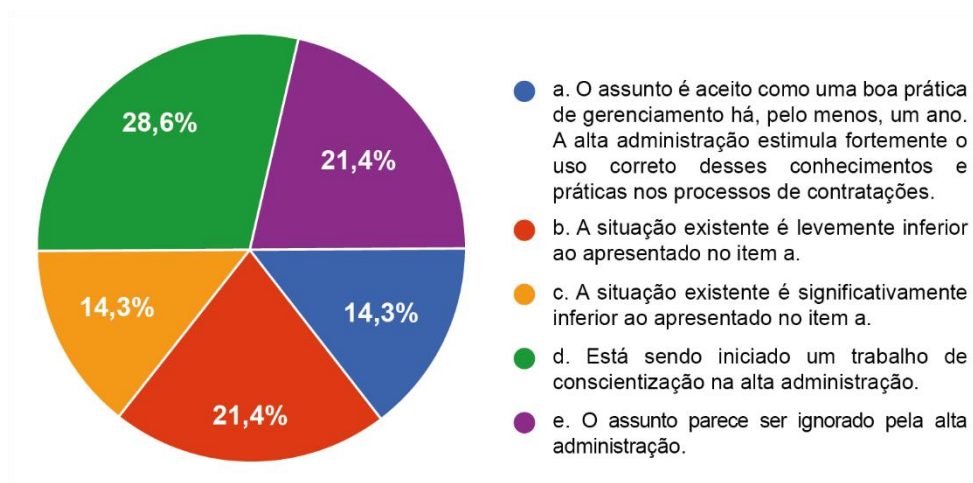
Gráfico 1. Padrões para avaliação de adesão por nível (%)



Fonte: autoria própria

Os gráficos a seguir foram resultantes da aplicação do modelo desenvolvido de maturidade em governança nas contratações de produtos e serviços na Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz e merecem o devido destaque e interpretação, no que se segue.

Gráfico 2. Conhecimento do tema “Governança em Contratações” pela da alta administração do órgão



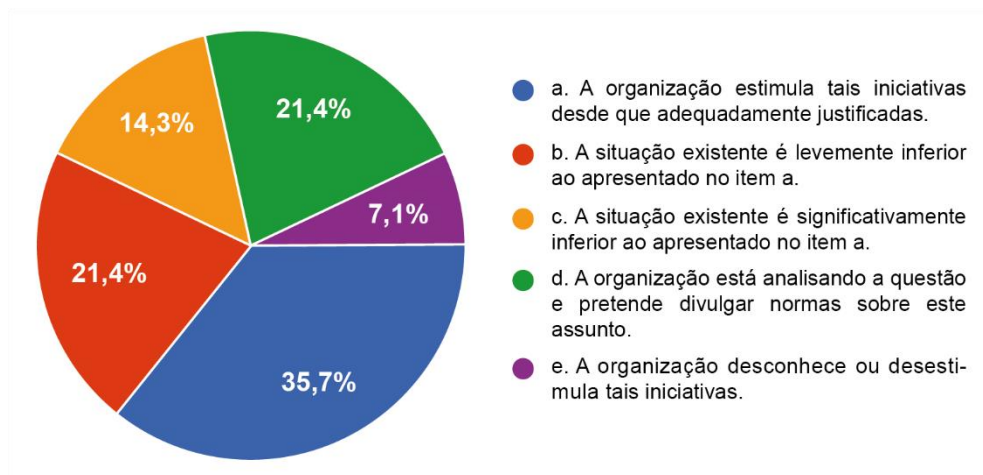
Fonte: autoria própria

O Gráfico 2 traz uma informação bastante relevante quanto ao conhecimento e implantação por parte da alta administração do órgão, em relação ao tema “Governança em Contratações”. Segundo 28,6% dos respondentes, está sendo iniciado um trabalho de conscientização na alta administração, contudo, 21,4% acham que o assunto parece ser ignorado e apenas 14,3% responderam que a governança nas contratações é aceita como uma boa prática há pelo menos 1 ano. Em relação ao mesmo tema, conforme o Gráfico 3, por parte dos responsáveis pelos setores/áreas do órgão, 35,7% acham que está sendo iniciado um trabalho de conscientização com esses responsáveis. Já em relação à da Equipe de Planejamento da Contratação, ou seja, dos setores internos ou externos à organização que requisitam os produtos ou serviços, conforme resposta do Nível 2, questão 3, 42,9% dos respondentes observaram que também está se iniciando práticas de conscientização dos requisitantes, o que é um fator bastante relevante, tendo em vista que os processos de contratações são iniciados pelos requisitantes do órgão, segundo as legislações do Governo Federal.

O Gráfico 3 aponta o que Reis e Cabral (2018) enfatizaram em seu estudo, quando mostraram a probabilidade de que muitos gestores públicos não estão aparelhados com conhecimentos técnicos e recursos suficientes para monitorar e fiscalizar o desempenho dos processos após as contratações. Segundo os dados, 35,7% dos respondentes registraram que a organização estimula cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, certificação etc, para os colaboradores dos setores envolvidos nos processos de contratações nos últimos doze meses, o

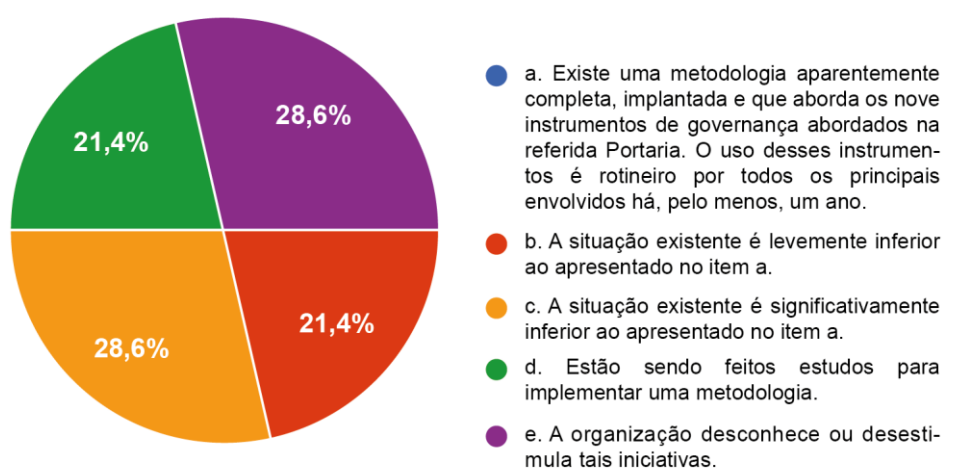
que é um percentual que deve ser levado em consideração pela gestão para o seu aprimoramento.

Gráfico 3. Cursos e Treinamentos em Contratações Públicas



Fonte: autoria própria

Gráfico 4. Planejamento de cada novo serviço a ser contratado pelo órgão

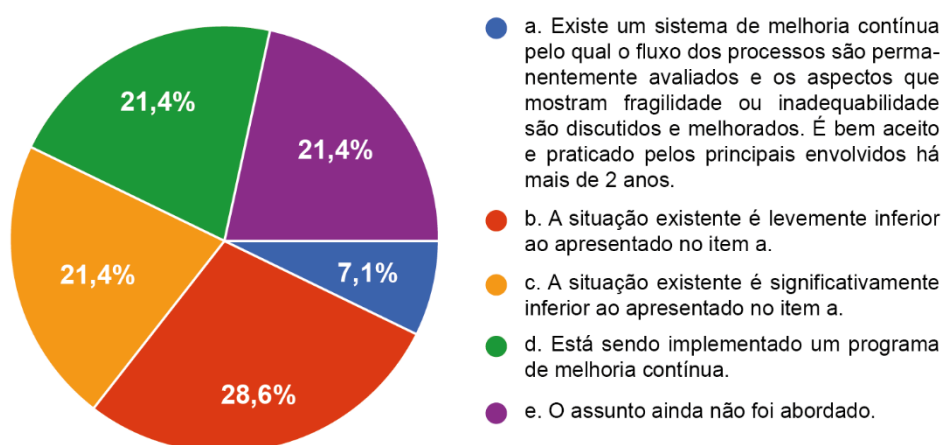


Fonte: autoria própria

Para os percentuais do Gráfico 4, ficou evidente que, embora os órgãos tenham a obrigatoriedade de planejar as contratações através do Plano Geral de Contratações - PGC para o ano seguinte, a Fiocruz ainda não possui uma metodologia eficientemente implantada para

acompanhar a norma vigente, no que se refere ao planejamento das contratações. Por outro lado, 42,9% afirmaram que a Fiocruz encaminha, anualmente, o Plano Geral de Contratações – PGC ao Ministério da Economia. Evidenciou-se também na pesquisa que 78,6% dos respondentes registraram que não há alinhamento dos processos executados no setor com o planejamento estratégico da organização.

Gráfico 5. Modelo de governança nas contratações na Fiocruz

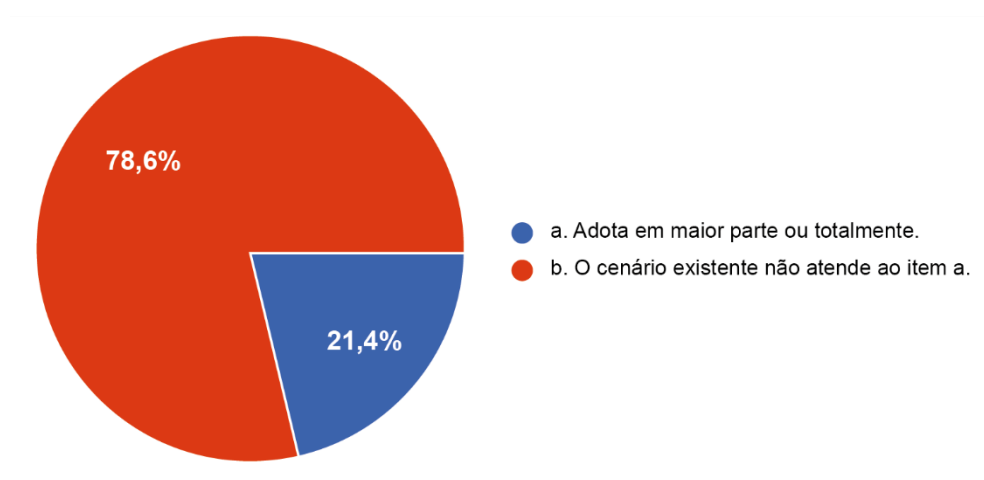


Fonte: autoria própria

O Gráfico 5 contextualiza exatamente o nível de maturidade 3 – Padronizado da Fiocruz. Fazendo uma relação com o índice do TCU, IGestContrat – Índice de Capacidade em Gestão de Contratações da Fiocruz, 42,9% (nível Intermediário), observa-se que não há um modelo de governança nas contratações definido pelo órgão, ou seja, cada unidade técnica elabora processos administrativos de contratações diferentes entre si, o que impossibilita ações conjuntas de melhoria contínua na implantação da governança em contratações na maioria das unidades técnicas, conforme indicado pelos percentuais de 21,4% e 28,6%.

O Gráfico 6 comprova, de fato, o nível Intermediário do TCU (de 42,9% do órgão), uma vez que 78,6% dos responsáveis pelos setores e áreas da Fiocruz responderam que ainda não há, ou no melhor dos cenários, ainda está sendo estabelecido, um modelo de governança nas contratações no órgão.

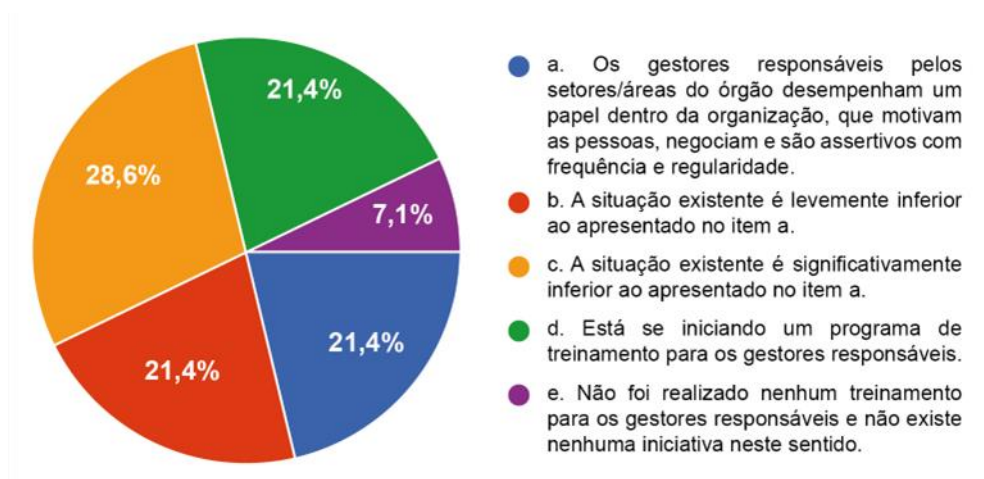
Gráfico 6. Implantação de modelo de governança nas contratações na Fiocruz



Fonte: autoria própria

O Gráfico 7 abordou a capacidade dos gestores responsáveis pelas áreas de contratação, quanto a capacidade de administrar e motivar as pessoas, habilidades de negociação, assertividade e credibilidade, comunicar estratégias e visões. Observa-se que nas unidades técnicas da ICT pesquisada, evidencia-se, ainda, a falta políticas de sensibilização e motivacional, programas constantes de capacitação e desenvolvimento de lideranças.

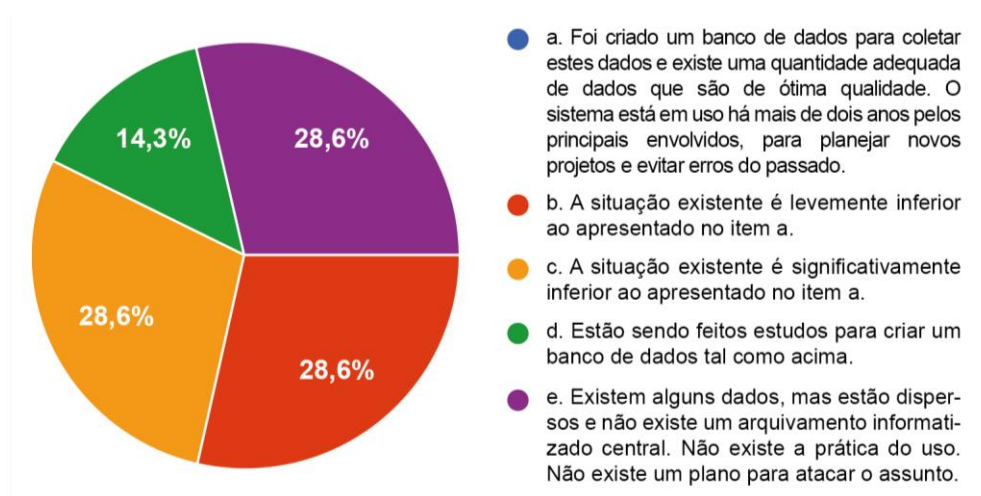
Gráfico 7. Capacidade dos gestores de administrar e motivar pessoas.



O Gráfico 8 relacionou o histórico de processos de contratações já encerrados e o que os respondentes opinaram a respeito da qualidade dos produtos e serviços que foram contratados, qualidade de gerenciamento e de lições aprendidas para as futuras contratações.

Pode-se observar, que 28,6% alegaram que foi criado um banco de dados para coleta de informações que possam ser utilizadas como bechmarking para aperfeiçoamento de processos remanescentes. Por outro lado, 28,6% alegaram que a situação é levemente inferior ao apresentado no item “a” e que a situação é significativamente inferior ao apresentado no item “a”, o que demonstra que ainda é crescente essa preocupação em gerenciar os produtos e serviços contratados para aperfeiçoamento das futuras contratações.

Gráfico 8. Histórico de processos encerrados (feedback).



O Gráfico 9 retratou um panorama bastante crítico a ser analisado. Embora os órgãos públicos sejam obrigados a planejar suas contratações para o ano subsequente, através do PAC – Plano de Contratações Anual, de acordo com o planejamento estratégico da organização, 78,6% das unidades técnicas respondentes afirmaram que não tem alinhamento dos processos de contratação executados com o planejamento estratégico da organização.

Gráfico 9. Processos executados X Planejamento Estratégico.



Concluídas algumas das análises da aplicação do modelo, passamos para o tópico de avaliação do modelo de maturidade em governança em contratações desenvolvido.

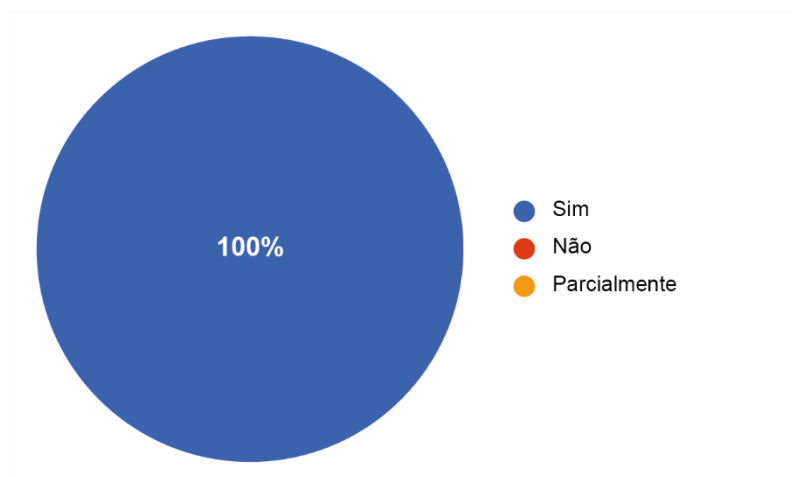
6. AVALIAÇÃO DO MODELO DESENVOLVIDO

Para avaliar o modelo de maturidade de governança em contratações de produtos e serviços em ICTS públicas, foi encaminhado o questionário online de avaliação disposto no Apêndice B para as 14 unidades técnicas da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, que responderam ao questionário do modelo desenvolvido.

Dos 6 gestores que responderam ao questionário de avaliação, 3 deles possuem mestrado, estão em média com o tempo de exercício na instituição de 22 anos, sendo o maior com 37 e o menor com 11 anos. Quanto ao tempo de experiência em liderança, a média entre eles foi de 8,43 anos, variando de 06 meses a 20 anos. No tempo de experiência na área de contratações a média foi de 18 anos, sendo o maior deles com 31 e o menor com 09 anos de experiência.

Conforme demonstrado no Gráfico 10, todos os gestores concordaram em unanimidade que o modelo desenvolvido auxilia na implementação de um modelo de maturidade de governança nas contratações no órgão, facilitando a tomada de decisão na governança das contratações. Será efetivo, ainda, para aperfeiçoar e padronizar o fluxo dos processos de contratações em toda a Fiocruz na rotina dos gestores e colaboradores envolvidos.

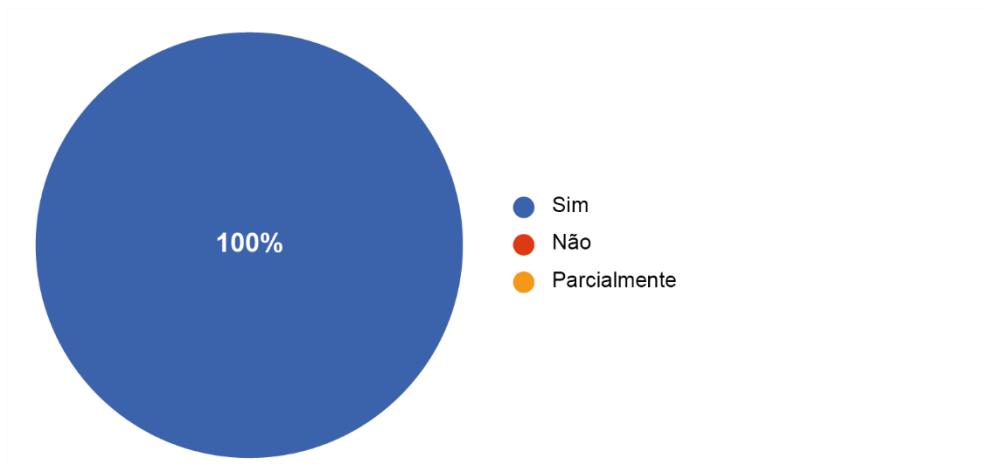
Gráfico 10. O modelo proposto auxilia na implementação de um modelo de governança nas contratações.



Fonte: autoria própria

No Gráfico 11, todos os gestores também aderiram que o modelo desenvolvido possibilitará maior registro de informações. Ainda está se construindo na Fiocruz, uma forma de consolidação das informações de todas as unidades relativas à governança nas contratações no que diz respeito ao número de licitações e dispensas realizadas, valores e economias processuais envolvidos, dados técnicos dos setores de contratações etc.

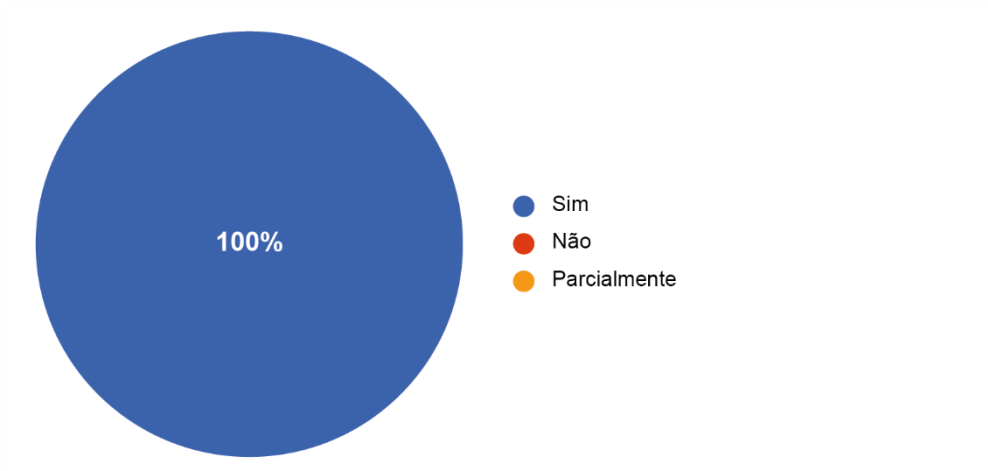
Gráfico 11. Modelo proposto possibilitará um maior registro de informações.



Fonte: autoria própria

O Gráfico 12 abordou a questão do modelo desenvolvido ser efetivo para atender e facilitar a rotina dos gestores, onde 100% dos respondentes afirmaram que sim.

Gráfico 12. Modelo será efetivo para atender e facilitar a rotina dos gestores.



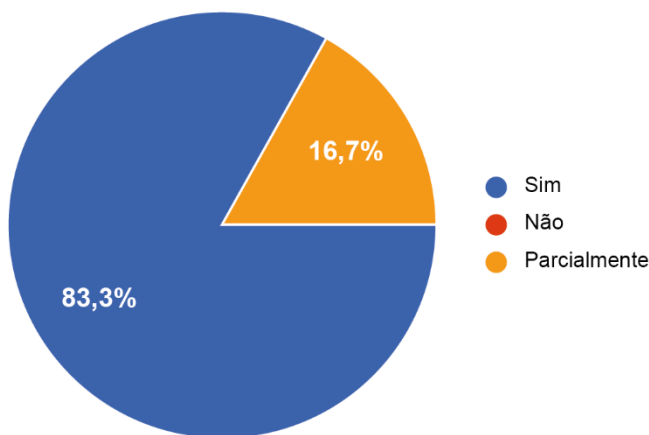
Fonte: autoria própria

Em relação ao modelo proposto conter toda a informação necessária para avaliar o nível de maturidade em governança nas contratações a qualquer tempo, 50% responderam que atende em muitos aspectos ao critério e os outros 50% responderam que atende totalmente ao critério. Em determinadas justificativas de respostas de gestores, foi mencionado que o modelo “proporciona uma boa diretriz” para avaliação do nível de maturidade em governança nas contratações e que “o modelo será importante para o debate interno e a efetiva implantação da governança” no órgão.

Em relação à possibilidade do modelo ser usado para o desenvolvimento e aperfeiçoamento em processos de contratações futuros, 33% responderam que atende em muitos aspectos ao critério e 66,7% que atende totalmente ao critério.

Quanto à aplicação do modelo de maturidade de governança proposto na instituição Fiocruz, 83,3% responderam que atende, e 16,7% que atende parcialmente, conforme gráfico 13. Para avaliação desta questão, foram mencionadas as seguintes respostas: “se aplica perfeitamente à área de contratações públicas da instituição”; “o modelo possui alinhamento com o planejamento estratégico”; “Há a necessidade do modelo de maturidade de governança proposto, principalmente no que se refere as contratações”.

Gráfico 13. Aplicação do modelo proposto na Fundação Oswaldo Cruz- Fiocruz.

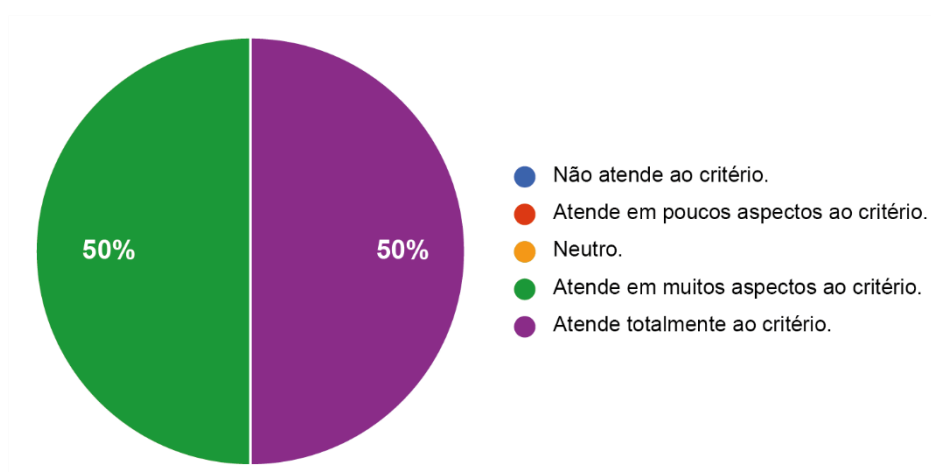


Fonte: autoria própria

Em referência à aplicação do modelo proposto em outros órgãos públicos, 50% alegaram que atende em muitos aspectos ao critério e 50% atendem totalmente ao critério. Para essa questão vale mencionar as justificativas dos respondentes: “o modelo contém boas diretrizes”; “o modelo atenderia, pois todos os órgãos públicos seguem a mesma legislação referente às contratações”.

Quanto ao modelo conter toda a informação necessária para avaliar o nível de maturidade em governança nas contratações a qualquer tempo, 50% afirmaram que atende em muitos aspectos ao critério e 50 % responderam que atende totalmente ao critério, conforme Gráfico 14.

Gráfico 14. Avaliação do nível de maturidade a qualquer tempo.



Fonte: autoria própria

Sobre a eficiência temporal, ou seja, sobre o tempo de execução do modelo desenvolvido ser mais otimizado em relação ao modelo TCU, 50% dos respondentes alegaram neutralidade, certamente, por desconhecer o modelo aplicado pelo TCU. Ressalta-se que na aplicação desse último, apenas o dirigente do órgão, ou quem for designado por ele, é avaliado, sendo este quem responde às inúmeras questões. Quanto ao modelo desenvolvido nesta tese, é direcionado a todos os atores responsáveis pelas áreas de contratações da instituição.

Em suma, observa-se que estes resultados corroboram de forma positiva ao atendimento ao objetivo geral da tese, que é propor um modelo de maturidade em governança nas contratações de produtos e serviços de ICTS públicas com base no InCaS, no modelo de maturidade Prado - PMMM e no modelo de governança do Tribunal de Contas da União - TCU. Outro fato a ser mencionado é que os elementos constantes no modelo desenvolvido podem contribuir para dar celeridade à implantação e aperfeiçoamento da governança nas contratações em ICTS públicas. Certamente, o modelo não esgota o tema, pois existem oportunidades de melhorias. Ainda assim, é um passo importante nesta área de conhecimento e aplicação.

7. CONCLUSÕES

A pesquisa objetivou desenvolver um modelo de maturidade em governança, visando contribuir para a adoção e aprimoramento da governança em contratações em ICTS públicas, conforme ordena o Decreto nº 9.206/17 e a Lei 14.133/21. O modelo de maturidade desenvolvido teve como base o modelo InCaS, a partir do desenvolvimento do Capital Intelectual; o modelo do Tribunal de Contas da União – TCU, com base na 3ª edição do Referencial Básico de Governança, e o modelo de maturidade em Gestão de Projetos Prado – PMMM.

Na revisão de literatura, Capítulo 2, foi constatado que o nível de capacidade das organizações públicas federais para gerenciar a governança em suas contratações é ainda incipiente. Tal insuficiência decorre da falta de modelos adequados para a realidade das estruturas públicas, o que inclui limitações em processos organizacionais, cultura institucional e capacitação de profissionais aptos a atuar em funções estratégicas. Esse cenário evidencia a necessidade de aprimoramento das práticas de governança e dentre elas, conforme mencionado nesta pesquisa: identificar e estruturar os elementos essenciais de um modelo de maturidade em governança nas contratações públicas.

O desenvolvimento do trabalho teve como norte a identificação dos elementos (atores, processos, métodos e ferramentas) que compõem um modelo de maturidade em governança em contratações públicas, seguindo os princípios e diretrizes elencados no Decreto nº 9.203/17, avaliando os ativos intangíveis.

Foi evidenciado na literatura que o modelo do Referencial Básico de Governança do TCU é o que é validado, atualmente, para medir a adesão de organizações públicas sobre as práticas de governança e gestão. Ao final, esta pesquisa contribuiu com a proposição de um modelo de maturidade em governança em contratações baseado no modelo TCU, InCaS e no modelo de Gerenciamentos de Projetos Prado-PMMM, potencializando a governança no processo de implantação e adequação, identificando oportunidades de melhoria e otimizando recursos em todas as etapas que envolvem as contratações nas ICTS públicas.

Com o cumprimento do objetivo geral desta tese, o qual envolveu a proposição de um modelo de maturidade em governança nas contratações de produtos e serviços de ICTS públicas, a seguir é realizada uma análise considerando os objetivos específicos.

O objetivo específico 1, que foi de analisar os modelos de governança nas contratações públicas identificados na literatura científica e o modelo aplicado pelo TCU, foi amplamente

debatido no Capítulo 2 – Revisão de Literatura. Para a execução deste objetivo foi realizada ampla busca de referenciais teóricos em artigos científicos que abordassem o tema proposto. Dentre as dificuldades encontradas, estava em conseguir identificar e reunir referências atuais mais relevantes sobre o assunto, para que pudessem ser adicionadas na estrutura de um modelo de maturidade em governança que atendesse às competências de uma instituição de ciência e tecnologia pública.

O objetivo específico 2, que se tratou de desenvolver um modelo de maturidade em governança nas contratações de produtos e serviços de ICTS públicas, teve como base os modelos de maturidade referenciados no subitem 2.2. – Modelos de Maturidade. Para a execução desse objetivo, consolidaram-se as principais premissas abordadas nos três modelos estudados: InCaS, TCU e Prado – PMMM. O modelo proposto foi objeto do artigo publicado na Revista de Gestão e Secretariado – GESEC, em 2024, intitulado: “Governança pública: proposta de um modelo de contratações em Instituições de Ciência e Tecnologia Públicas. Dentre as principais dificuldades encontradas nesta etapa, estava na elaboração das questões dos níveis 2 à 5 do questionário aplicado, disponível no Apêndice A desta tese, uma vez que as questões deveriam abordar os temas e ideias que melhor refletissem os níveis de maturidade pretendidos em cada nível

O objetivo específico 3, que tratou da aplicação do modelo de maturidade de governança desenvolvido nas 14 unidades técnicas da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, também obteve êxito, já que houve 73,68% de participação neste processo. Como dificuldades encontradas, estavam em identificar os gestores responsáveis pelas 19 unidades técnicas da Fiocruz, pois não havia um sistema de consulta ou cadastro atualizado na instituição disponível para este fim, além da insistência por parte do pesquisador em conscientizar os gestores na participação da pesquisa. Aplicado o modelo de maturidade em governança em contratações proposto nas 14 unidades técnicas da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, o índice geral avaliado médio obtido foi de 2,99%, o que evidencia a forma “regular” de maturidade, ou seja, que a instituição se encontra no estágio inicial de implantação da governança das contratações. Identificada essa fragilidade, os gestores podem estudar e propor pontos de melhoria, criando e aprimorando estratégias, de forma a atingir o nível de maturidade institucional satisfatório.

O quarto e último objetivo específico avaliou o modelo desenvolvido de maturidade de governança nas contratações de produtos e serviços de ICTS públicas. Das 14 unidades técnicas da Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz que participaram da aplicação do modelo, apenas 6 gestores destas unidades avaliaram o modelo aplicado e deram suas contribuições e justificativas. Quanto à avaliação do modelo pelos atores, em alguns aspectos, a avaliação teve

como resposta “neutro”. Neste sentido, é importante fazer uma análise, já que o modelo proposto não tem como objetivo esgotar o assunto. Além disto, o modelo desenvolvido precisa ser implementado, as diretrizes adotadas e os recursos humanos capacitados para adquirir maturidade em termos dos capitais humano, estrutural e relacional.

Desta forma, entende-se que a hipótese inicial também foi validada, uma vez que o modelo de maturidade de governança desenvolvido é estruturado para contratações de produtos e serviços de ICTS públicas e englobou os pontos principais nos diferentes atores envolvidos, processos, informações, conhecimentos, métodos, ferramentas, indicadores e nas boas práticas para diagnosticar o nível de maturidade das contratações nas ICTS públicas.

Entre as limitações, destaca-se a complexidade de aplicar o modelo em diferentes contextos institucionais, evidenciada nas dificuldades para coletar e validar dados na Fiocruz, onde não foi possível obter adesão plena dos gestores devido à ausência de sistemas atualizados e centralizados para cadastro de gestores. A baixa adesão na fase de avaliação do modelo também representa uma limitação que pode influenciar os resultados e a aplicabilidade do modelo em larga escala. Além disso, o desenvolvimento de questionários que capturassem adequadamente os níveis de maturidade (2 a 5) foi desafiador, exigindo ajustes contínuos para refletir a complexidade dos processos nos níveis mais avançados.

Dadas as limitações e os achados da pesquisa, recomenda-se que estudos futuros contemplem discussões aprofundadas com os atores institucionais por meio de entrevistas e grupos focais, visando refinar o modelo de maturidade e adaptá-lo às necessidades específicas das ICTS públicas. O modelo também pode ser expandido para aplicação em áreas como Contratos Públicos, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Sustentabilidade e Gestão de Riscos, promovendo uma maior adaptação dentro do setor público.

Para ampliar as perspectivas de análise, sugere-se incorporar dimensões relativas à sustentabilidade social e ambiental e explorar o uso de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial, para a celeridade na análise dos dados de maturidade. Essas adaptações poderão enriquecer o diagnóstico e contribuir para o aperfeiçoamento contínuo do modelo de maturidade desenvolvido, promovendo a governança eficaz nas contratações públicas.

REFERÊNCIAS

- ALIZA, Abu Hassim; STEPHEN, Kajewski; BAMBANG, Trigunaryah. The Importance of Project Governance Framework in Project Procurement Planning. **Procedia Engineering**, [S.L.], v. 14, p. 1929-1937, 2011. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2011.07.242>.
- AMORIM, Anderson Kleyton de Oliveira. **Governança pública de contratos acadêmicos na UFRN: diagnóstico e proposta de melhorias com foco em mecanismos de controle interno**. 2019. 86f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.
- BARBER, Elizabeth. Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. **International Journal Of Project Management**, [S.L.], v. 22, n. 4, p. 301-307, mai. 2004. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.08.001>.
- BIESEK, Fernando Luiz. **Modelo para integração das áreas de conhecimento de projeto e manufatura por intermédio do MRL (manufacturing readiness level) e do DFMA (design for manufacturing and assembly) na fase de desenvolvimento de tecnologia de produto**. 2018. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Ciências Mecânicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Joinville, 2018.
- BONTIS, Nick. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management Decision**, [S.L.], v. 36, n. 2, p. 63-76, 1 mar. 1998. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00251749810204142>.
- BONTIS, Nick. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management Decision**, [S.L.], v. 36, n. 2, p. 63-76, 1 mar. 1998. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00251749810204142>.
- BORNEMANN, Manfred; ALWERT, Kay; WILL, Markus. Lessons learned in intellectual capital management in Germany between 2000 and 2020 – History, applications, outlook. **Journal Of Intellectual Capital**, [S.L.], v. 22, n. 3, p. 560-586, 24 fev. 2021. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jic-03-2020-0085>.
- BRAGA, Lamartine Vieira; ALVES, Welington Souza; FIGUEIREDO, Rejane Maria da Costa; SANTOS, Rildo Ribeiro dos. O papel do Governo Eletrônico no fortalecimento da governança do setor público. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 59, n. 1, p. 05-21, 18 fev. 2014. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v59i1.137>.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 jun. 2024.
- BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. 07 de julho de 2020. Guia da política de governança pública. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 20 de abril. 2020.
- BRASIL. Decreto nº 9.203, 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
- BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, Seção 1, 01 abr. 2021, p. 1. Disponível

em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 1 julho 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Controladoria Geral da União. Instrução Normativa conjunta nº 1 de 10 de maio de 2016a. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1273/2015-TCU-Plenário. Relator: Augusto Nardes. Brasília, DF, 27 mai. 2015a. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-1431678/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse. Acesso em: 12 de mai. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2.622/2015 – TCU-Plenário. Relator: Augusto Nardes. Brasília, DF, 21 out. 2015b. Disponível em: < <http://bit.ly/2AZcwZV>>. Acesso em: 10 de out. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2699/2018 – TCU-Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas, Brasília, DF, 21 nov. 2018e. Disponível em: <[file:///C:/Users/netadmin.COMPRAS-F-8615/Downloads/PerfilGov2018%20-%20Acordao%202699-2018-P_%20Voto%20e%20Relatorio%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/netadmin.COMPRAS-F-8615/Downloads/PerfilGov2018%20-%20Acordao%202699-2018-P_%20Voto%20e%20Relatorio%20(1).pdf)>. Acesso em: 01 de março. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 588/2018 – TCU-Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas, Brasília, DF, 11 abr. 2018d. Disponível em: <https://www.dpu.def.br/legislacao/infoleg/publicacoes-2018/41938-11-04-2018-acordao-n-588-2018-tcu-plenario-secao-1>>. Acesso em: 01 de março. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. FOC 2014: governança e gestão das aquisições. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas, 2016b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2018 – Relatório individual da auto avaliação Brasília, DF, 24 nov. 2018c. Disponível em: <[https://www.tcu.gov.br/igg2018//451-FIOCRUZ%20\(Funda%C3%A7%C3%A3o%20Oswaldo%20Cruz\).pdf](https://www.tcu.gov.br/igg2018//451-FIOCRUZ%20(Funda%C3%A7%C3%A3o%20Oswaldo%20Cruz).pdf)>. Acesso em: 04 de abril. 2020.

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

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Orientações para Interpretação e Utilização dos Indicadores de Governança e Gestão em Trabalhos de Controle Externo. Brasília, 2018a. 56 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E76619C7601766B5B4C68429C>. Acesso em: 28 out. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/2UTzHgZ>. Acesso em: 8 de setembro. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Sumários Executivos: Levantamento de Governança Pública Organizacional de 2017/18. Brasília: TCU, Secretária-geral de Controle Externo, 2018b.

BRASIL. **Gestão e integridade nas contratações públicas**. 2022. Disponível em: https://sites.tcu.gov.br/listadealtorisco/gestao_e_integridade_nas_contratacoes_publicas.html. Acesso em: 12 maio 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 58 p.

CAPANO, G.; HOWLETT, M.; RAMESH, M. (Ed.). **Varieties of governance: dynamics, strategies, capacities**. New York: Springer, 2014.

CAVALCANTI, Rubens. **Modelagem de Processos de Negócios: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios**. Brasport, 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHEN, Jin; ZHU, Zhaohui; XIE, Hong Yuan. Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. **Journal Of Intellectual Capital**, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 195-212, 1 mar. 2004. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930410513003>.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CIPS; NIGP. **Public Procurement Practice: developing a procurement policy manual**. 2012. Disponível em: <https://www.nigp.org/resource/global-best-practices/Developing%20a%20Procurement%20Policy%20Manual%20Best%20Practice.pdf?dl=true>. Acesso em: 24 jan. 2024.

DE SANTANA PINHO, Ruth Carvalho; BRASIL, Maria de Fátima Teixeira. Implantação do sistema de governança na Universidade Federal do Ceará na percepção dos gestores. **Revista Controle-Doutrina e Artigos**, v. 19, n. 1, p. 194-235, 2021.

DUARTE, Juliana Fraga. **Contratação de serviços de treinamento, na modalidade de inexigibilidade de licitação: identificação, análise e tratamento dos riscos**. 2020. 112 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

ENAP. **26º Concurso de Inovação**. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/pesquisa-e-conhecimento/concursos-e-premiacoes/26-concurso-inovacao>. Acesso em: 04 out. 2022.

EUROPEAN COMMISSION DG RESEARCH. **InCaS: intellectual capital statement – made in Europe**. 2010. 9 p. Disponível em: https://cordis.europa.eu/docs/results/30/30485/123971741-6_en.pdf. Acesso em: 14 mar. 2024.

FALEIROS JÚNIOR, J. L. DE M.; MIGLIAVACCA, V. F. A parametrização das políticas de compliance na Administração Pública: uma análise dos mecanismos de governança definidos pelo Decreto 9.203/2017. **Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**, v. 32, n. 01, p. 56-70, 30 abr. 2020.

FARIAS, Mylena Soares de Araujo. **Contexto institucional da governança nas universidades federais do nordeste brasileiro**. 2020. 115 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2020.

FENILI, R. R. **Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir da inovação e das práticas organizacionais**. 2016, 340 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Compras Públicas no Brasil: vertentes de inovação, avanços e dificuldades no período recente. **Administração Pública e Gestão Social**, [S.L.], p.

1-19, 1 out. 2019. *Administracao Publica e Gestao Social*. <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v4i11.7262>.

FIOCRUZ. **Linha do tempo**. 2021. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/linha-do-tempo>. Acesso em: 12 maio 2023.

FOX, Mark S.; GRUNINGER, Michael. Enterprise modeling. **AI magazine**, v. 19, n. 3, p. 109-109, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Atlas. 6ª ed. São Paulo, 2019.

GIRARDI, Jeferson; OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de. A governança na Administração Pública Federal para a mitigação da corrupção: uma análise de conteúdo da política pública. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade – Ragc**, S.L, v. 7, n. 27, p. 59-79, jul. 2019.

GUEDES, Danilo Rodrigues; DA SILVA JÚNIOR, Agnello Rufino. Governança Pública no Brasil: Estado da Arte dos Estudos Publicados de 2009 a 2019. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 2, n. 1, p. 370-387, 2021.

GUERRERO, Yilsy María Núñez; MONROY, Carlos Rodríguez. GESTIÓN DE RECURSOS INTANGIBLES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 55, n. 1, p. 65-77, fev. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020150107>.

HENNIGEN, Maria Rita Jardim. **Governança e gestão em aquisições: a proposição de um modelo para uma universidade pública brasileira**. 2018. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management cases: competitiveness and globalization**. Cengage Learning, 2012.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015

INTHAMOUSSU, E. M. R. **Sistemática para a integração do planejamento do produto com o planejamento de tecnologias para eletrodomésticos**. 2015. 188 f. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2015.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, art. 7, p. 87-125, 2008.

KONG, Eric; THOMSON, S Bruce. An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices. **Knowledge Management Research & Practice**, [S.L.], v. 7, n. 4, p. 356-364, dez. 2009. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1057/kmrp.2009.27>.

LIACHERIENE, Ana Carla; RIBEIRO, Renato Jorge Brown; FUNARI, Marcos Hime. Governança pública, eficiência e transparência na administração pública. **Fórum de Contratação e Gestão Pública [Recurso Eletrônico]**, Belo Horizonte, v. 12, n. 133, jan. 2013. Disponível em: <http://dspace.almg.gov.br/xmlui/bitstream/item/4849/PDIexibepdf.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 out. 2013.

LIMA, Diogo Henrique Silva De; ARAUJO, Aneide Oliveira. Indicadores de capital intelectual: um estudo sobre o seu uso nos hotéis do Rio Grande do Norte. In: XI Congresso

Brasileiro de Custos, 11, 2004, Porto Seguro. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.]: Associação Brasileira de Custos. 2004, p. 01-16. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2332>. Acesso em: 25 jan. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Revista APGS: administração pública e gestão social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 110-135, jan./mar. 2010. Disponível em: <www.apgs.ufv.br/artigos/241_80.pdf>. Acesso em: 20 maio. 2020.

MEDEIROS-COSTA, Caio César de; TERRA, Antônio Carlos Paim. **Compras públicas: para além da economicidade**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4277/1/1_Livro_Compras%20p%C3%BAblicas%20para%20al%C3%A9m%20da%20economicidade.pdf. Acesso em: 28 out. 2022.

MELLO, Gilmar; SLOMSKI, Valmor. ELECTRONIC GOVERNANCE INDEX OF BRAZILIAN STATES (2009): within the executive branch. **Jistem Journal Of Information Systems And Technology Management**, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 375-408, 30 ago. 2010. TECSI. <http://dx.doi.org/10.4301/s1807-17752010000200007>.

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

MERTINS, K; WANG, W.; WILL, M. InCaS : Intellectual Capital Management in European SME - Its Strategic Relevance and the Importance of its Certification. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 1, p. 111 - 122, 2009.

FERREIRA NETO, Macário Neri; GOMES JUNIOR, José. LICITAÇÃO PÚBLICA E SUA RELAÇÃO COM A GOVERNANÇA E A GOVERNABILIDADE. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 23, n. 1, p. 4-16, jan. 2020.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; GAETANI, Francisco. A QUESTÃO DO CONTROLE NO DEBATE DE GOVERNANÇA PÚBLICA. **Boletim de Análise Político-Institucional**, Brasília, n. 19, p. 93-102, dez. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8973>. Acesso em: 28 out. 2022.

OCDE. **OECD Recommendation of the Council on Public Procurement**. 2012. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/public-procurement/OECD-Recommendation-on-Public-Procurement.pdf>. Acesso em: 28 out. 2022.

OCDE. **Recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública**. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <<http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilianportuguese.pdf>>.

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro , v. 49, n. 5, p. 1263-1290, Oct. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122015000501263&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 06 Ago. 2020. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136179>.

OLIVEIRA, J. A.; BARROSO, K. A. A. P. Governança nas contratações públicas: práticas desenvolvidas nas aquisições e contratos do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 16, n. 2, p. 220-240, 14 mar. 2019.

OSBORNE, S. P. (2010). **The New Public Governance?** In S. P. Osborne (Ed.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203861684>

PABLOS, Patricia Ordonez de. The importance of relational capital in service industry: the case of the spanish banking sector. **International Journal Of Learning And Intellectual Capital**, [S.L.], v. 1, n. 4, p. 431, 2004. Inderscience Publishers. <http://dx.doi.org/10.1504/ijlic.2004.005993>

PAGE, Matthew J; MCKENZIE, Joanne e; BOSSUYT, Patrick M; BOUTRON, Isabelle; HOFFMANN, Tammy C; MULROW, Cynthia D; SHAMSEER, Larissa; TETZLAFF, Jennifer M; A AKL, Elie; BRENNAN, Sue e. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **Bmj**, [S.L.], v. 372, n. 71, p. 1-9, 29 mar. 2021. BMJ. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.n71>.

PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; PARREIRA, Fabio José; SHITSUKA, Ricardo. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria, RS: UFSM, 2018.

PERES, U. Custos de transação e estrutura de governança no setor público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 24, p. 15-30, 2007.

PEROBA, T. L. C. **Modelo de avaliação de capital intelectual para os cursos de mestrado profissional em administração**: uma contribuição para a gestão das instituições de ensino superior. 2013. 324 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 40, n. 1, p. 81-104, fev. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122006000100005>.

PISA, Beatriz Jackiu. **Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública (IGovP)**: instrumento de planejamento e desenvolvimento do estado. 2014. 222 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

PRADO, D.; ARCHIBALD, R. **Gerenciamento de projetos para executivos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e serviços Ltda, 2004.

PRADO, Darci. **Maturidade em Gerenciamento do projetos**. 2a Ed. INDG-Tecs. 2009. REIS, Paulo Ricardo da Costa; CABRAL, Sandro. Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas. **Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro**, v. 52, n. 1, p. 107-125, Jan. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122018000100107&lng=en&nrm=iso. Acesso em 23 Ago. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612164442>

PRADO, Darci. **Fundamentos do Modelo Prado-MMGP**. 2018. Disponível em: <https://maturityresearch.com/wp-content/uploads/2020/05/fundamentos-modelo-prado-mmgp-2.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2024.

PRADO, Darci. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 3. ed. Belo Horizonte: Falconi Editora, 2016.

RADZIK-MARUSZAK, K. (2016). The Tampere model: an example of implementation of the new public governance idea. *Studia Regionalne i Lokalne*, 64(2), 110–131. <https://doi.org/10.7366/1509499526406>

RIBEIRO, Aldo Leite. **Governança nas compras de material permanente da Universidade Federal de Pernambuco**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2020.

ROCHA, Josélton Silveira da; SELIG, Paulo Mauricio. MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL X AVALIAÇÃO DE EMPRESAS. In: CRUZANDO FRONTEIRAS, 1., 2000, León. **Actas**. León: Universidad de León, 2001. p. 1-19. Disponível em: <https://www.intercostos.org/documentos/congreso-07/Trabajo126.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2024.

ROSÁRIO, Wagner de Campos; SILVA, Fábio do Valle Valgas da; FATTORI, Danusa da Matta Duarte; NEVES, Otávio Moreira de Castro. Controle interno para a boa governança pública. In: XXV CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 25., 2020, Lisboa. **Anais [...]**. Lisboa: Base de Conhecimento da Cgu, 2020. p. 1-26. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/64389/3/Wagner%20_de_%20Campos%20_Ros%20c3%a1rio.pdf. Acesso em: 28 out. 2022.

SANTANA, Jair Eduardo. **Planejamento nas licitações e contratações governamentais: estratégias para suprimentos públicos**. Curitiba-PR: Editora Negócios Públicos, 2015.

SANTOS R.R., ROVER S. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro**, v. 53, n. 4, p. 732-752. 2019. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180084>.

SANTOS, MARCOS J. A. ; PINHEIRO, L. B. ; QUEIROZ, Igor de Assis Sanderson de. . Governança na Administração Pública: Concepções do Modelo Australiano de Edwards et al. (2012) vis-à-vis as Contribuições Teóricas. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014, Rio de Janeiro - RJ. **Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro - RJ: ANPAD, 2014. v. 38.

SILVA, Clara de Nazaré Souza. **Critérios de monitoramento de riscos nas contratações como contribuição para a governança em Instituições Públicas: uma análise na UFPA**. Orientadora: Eliana Maria de Souza Franco Teixeira. 2019. 127 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/handle/2011/12327>. Acesso em: 30 nov. 2022

SILVA, F. De A.; MARTINS, T. C. P. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Redes organizacionais no contexto da governança pública: a experiência dos tribunais de Contas do Brasil com o grupo de planejamento organizacional. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 64, n. 2, 2013, p. 249-271.

SILVA, Renato Cader da; BARKI, Teresa Villac Pinheiro. Compras públicas compartilhadas: a prática das licitações sustentáveis. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 63, n. 2, p. 157-175, 28 jan. 2014. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v63i2.93>.

SILVA, M. R. da, & VICENTIN, I. C. (2018). Práticas de comunicação da governança pública em municípios brasileiros por intermédio de portais governamentais. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 14(30), 176–201. <https://doi.org/10.3895/rts.v14n30.5808>

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl-Erik. **Methods for Measuring Intangible Assets**. 2001. Disponível em: <https://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2024.

TCU. **Levantamento de Governança e Gestão Públicas**. Fundação Oswaldo Cruz, 2021. 57 p. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20451%20-%20FIOCRUZ.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2024.

TCU. **Governança Pública Organizacional**. 2024a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>. Acesso em: 25 mai. 2024.

TCU. **Questionário IESGO**. 2024b. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 19 set. 24.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SILVA, Fernando Nascimento da; SALOMÃO, Sérgio Mattoso. A prática das compras públicas nos estados brasileiros: a inovação possível. Brasília: VII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Painel 33/097, 2014

TONELLI, Dany et al. Uma proposta de modelo analítico para a inovação na gestão pública. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 67, p. 59-84, 23 dez. 2016. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v67i0.1089>.

TRAVAGLIA, Karina Ramos; SÁ, Luís Filipe Vellozo Nogueira de. Fortalecimento da governança: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro. **Rev. Controle**, Fortaleza, v. 1, n. 15, p. 22-53, jan. 2017.

VASCONCELOS, Giovanna Gabriela do Vale. **O poder-dever do pregoeiro: juridicidade, compliance, gestão de riscos e o princípio da funcionalidade da licitação**. 2020. 49 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ordem Jurídica e Ministério Público, Fundação Escola Superior, Brasília, 2020.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modelling and Integration: Principles and Applications**. London: Chapman & Hall, 1996.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYMLER, Benjamin; ALVES, Francisco Sérgio Maia. Governança e estratégia de enfrentamento da Covid-19 pelo Ministério da Saúde: diagnóstico da situação entre março e junho de 2020. In: SANTOS, Alethele de Oliveira; LOPES, Luciana Tolêdo. **Planejamento e gestão Volume 2**. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Saúde, 2021. p. 52-65.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário Proposto do Modelo de Governança em Contratações

Questionário do Modelo de Governança em Contratações

Esta pesquisa caracteriza-se pela natureza explicativa descritiva a partir da análise do Modelo de Governança nas Contratações proposto, baseado no Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), de autoria de Darci Prado, que se propõe a avaliar a maturidade de uma organização. Nesta adaptação, foram revistas perguntas ao questionário relativas ao Referencial Básico de Governança do TCU e mencionadas também perguntas relativas à abordagem do capital intelectual, utilizando a base teórica da metodologia InCAS – Intellectual Capital Statement, englobando somente a análise dos capitais humanos e estrutural. As 40 (quarenta) questões deverão ser respondidas por múltipla escolha, sendo 10 perguntas referentes a cada nível de 2 a 5. O tempo estimado para responder ao questionário é de aproximadamente 12 (doze) minutos.

heltoncunha741@gmail.com [Mudar de conta](#)



* Indica uma pergunta obrigatória

E-mail *

Seu e-mail

2. Marque a unidade técnica de sua lotação: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ COGEAD -Coordenação Geral de Administração - Fiocruz/RJ
- ☐ COGIC – Coordenação Geral de Infraestrutura dos Campi - Fiocruz/RJ
- ☐ COC - Casa de Oswaldo Cruz - Fiocruz/RJ
- ☐ ENSP - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca - Fiocruz/RJ
- ☐ EPSJV-Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio - Fiocruz/RJ
- ☐ IOC - Instituto Oswaldo Cruz - Fiocruz/RJ
- ☐ ICTB - Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos - Fiocruz/RJ
- ☐ ICICT - Instituto de Com. e Info Científica e Tecnológica em Saúde - Fiocruz/RJ
- ☐ INCQS - Instituto Nac. de Controle de Qualidade em Saúde - Fiocruz/RJ
- ☐ INI - Instituo Nacional de Infectologia - Fiocruz/RJ
- ☐ IFF - Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira Fiocruz/RJ
- ☐ Bio-Manguinhos - Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos - Fiocruz/RJ
- ☐ FARMANGUINHOS - Instituto de Tecnologia em Fármacos - Fiocruz/RJ
- ☐ ICC/Fiocruz-PR- Instituto Carlos Chagas - Fiocruz/PR
- ☐ ILMD- Centro de Pesquisas Leonidas e Maria Deane - Fiocruz/AM
- ☐ IRR -Centro de Pesquisa René Rachou - Fiocruz/MG
- ☐ IGM – Instituto Gonçalo Moniz - Fiocruz/BA
- ☐ IAM - Instituto Aggeu Magalhães
- ☐ Gereb - Gerência Regional de Brasília

Perguntas Nível 2 - CONHECIDO

O questionário se inicia no Nível 2, tendo em vista que para o nível inicial (Nível 1), demonstra-se que o órgão não segue o disposto no Decreto nº 9.203/17, quanto aos procedimentos de governança nas contratações.

NÍVEL 2 - CONHECIDO

1. Em relação ao conhecimento **do assunto** “Governança em Contratações” por parte da alta administração do órgão (autoridade competente), assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. A alta administração estimula fortemente o uso correto desses conhecimentos e práticas nos processos de contratações.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo iniciado um trabalho de conscientização na alta administração.
- e. O assunto parece ser ignorado pela alta administração.

2. Em relação ao conhecimento **do assunto** “Governança em Contratações” por parte dos responsáveis pelos setores/áreas do seu órgão, assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os responsáveis pelos setores/áreas se sentem fortemente estimulados a utilizar esses conhecimentos e práticas nos processos de contratações.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização com os responsáveis das áreas.
- e. Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

3. Em relação ao conhecimento **do assunto** “Governança em Contratações” por parte da Equipe de Planejamento da Contratação, ou seja, dos setores internos ou externos à organização que requisitam o(s) produto(s) ou serviço(s), assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização dos requisitantes.
- e. Os membros da equipe de planejamento desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

4. Em relação ao **nível de conhecimento técnico (ou contextual ou da área do setor/área)** pela Equipe de Planejamento da Contratação de cada processo de contratação, assinale a opção mais adequada:

- a. A equipe conhece suficientemente bem os assuntos técnicos (ou contextual ou da área do

setor/área).

- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. O nível de conhecimento é fraco, e estão sendo feito esforços para disponibilizar treinamentos.
- e. O nível de conhecimento é inexistente e não há nenhuma perspectiva de melhoria.

5. Em relação à motivação dos colaboradores para desempenhar um papel dentro da organização, para assumir a responsabilidade, comprometida com a realização das tarefas e disposição para uma troca de conhecimento aberto, assinale a opção mais adequada:

- a. O colaboradores desempenham um papel dentro da organização, assumem a responsabilidade para a realização das tarefas e para uma troca de conhecimento aberto, com frequência e regularidade.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão se iniciando esforços internos para se ter um programa de motivação.
- e. A organização não dá importância a este aspecto e não realizou nenhuma estratégia no último ano.

6. Em relação aos **treinamentos efetuados**, tais como cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, certificação etc, para os colaboradores dos setores envolvidos nos processos de contratações, nos últimos doze meses, assinale a opção mais adequada:

- a. A organização estimula tais iniciativas desde que adequadamente justificadas.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. A organização está analisando a questão e pretende divulgar normas sobre este assunto.
- e. A organização desconhece ou desestimula tais iniciativas.

7. Em relação aos gestores responsáveis pelos setores/áreas do órgão, quanto à capacidade de administrar e motivar as pessoas, habilidades de negociação, assertividade e credibilidade, comunicar estratégias e visões, assinale a opção mais adequada:

- a. Os gestores responsáveis pelos setores/áreas do órgão desempenham um papel dentro da organização, que motivam as pessoas, negociam e são assertivos com frequência e regularidade.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está se iniciando um programa de treinamento para os gestores responsáveis.
- e. Não foi realizado nenhum treinamento para os gestores responsáveis e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

8. Em relação à política institucional de gestão de continuidade do negócio (PGCN), assinale a opção mais adequada:

- a. A alta administração adota um plano de política institucional de gestão de continuidade do negócio (PGCN) no órgão.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo elaborado um plano de política institucional de gestão de continuidade do negócio (PGCN) no órgão.
- e. Não há um plano de política institucional de gestão de continuidade do negócio (PGCN) no órgão e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

9. Em relação ao **entendimento da Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021**, que dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, para o bom andamento dos processos de contratação, podemos afirmar que:

- a. As principais lideranças dos setores/áreas e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso da contratação e dão força para sua implementação e aperfeiçoamento.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Foi iniciado um esforço no sentido de divulgação do assunto para lideranças.
- e. As principais lideranças de gerenciamento de projetos do setor e da alta administração da organização desconhecem o assunto,

10. Em relação ao **treinamento em sistemas informatizados (SEI – Sistema Eletrônico de Informações, Estudo Técnico Preliminar (digital), Termo de Referência Digital, Mapa de Riscos (digital) etc.)**, assinale a opção mais adequada:

- a. Foi fornecido treinamento introdutório a quase todos profissionais que necessitam deste recurso.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Foi feito um plano de treinamento para, pelo menos, um dos sistemas informatizados.
- e. Nada foi feito neste assunto.

NÍVEL 3 - PADRONIZADO

1. Em relação ao **uso dos instrumentos de governança nas contratações públicas**, conforme Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 por pessoas envolvidas com contratações, no

órgão, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe uma metodologia aparentemente completa, implantada e que aborda os nove instrumentos de governança abordados na referida Portaria. O uso desses instrumentos é rotineiro por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementar uma metodologia.
- e. Não existe metodologia implantada e há um plano de implementação dos instrumentos

2. Em relação à **informatização dos processos de contratação, com exceção do SEI e do site de Compras Públicas do Governo Federal metodologia**, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um sistema informatizado próprio no órgão para os processos de contratação, em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação de sistema de compras próprio.
- e. Não existe informatização implantada e não existe nenhuma iniciativa nestesentido.

3. Em relação ao **mapeamento e padronização dos processos** que envolvem as etapas para a requisição do(s) produto(s)/serviço(s), abrangendo o surgimento da ideia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (conforme Planejamento Estratégico do órgão) e o ciclo de vida do produto/serviço, podemos afirmar que:

- a. Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados. O material produzido está em uso há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para iniciar o trabalho citado.
- e. Ainda não existe uma previsão de quando as tarefas acima serão iniciadas.

4. Em relação ao **planejamento de cada novo serviço a ser contratado pelo órgão** e, consequente planejamento de cada uma das contratações, podemos afirmar que:

- a. Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que demandam diversas reuniões entre os principais envolvidos e o modelo possui diferenciações entre projetos pequenos, médios e grandes. Ele é bem aceito e está em uso há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para se planejar os novos projetos.

- e. Não existe nenhum padrão em uso e não existem planos para desenvolver nenhum novo modelo. O atual processo é intuitivo e depende de cada um.

5. **Quanto à estrutura organizacional** implementada no órgão, relativa ao relacionamento entre o Setor de Compras e outras áreas da organização, também chamadas de "cliente internos" (requisitantes), podemos afirmar que:

- a. Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequado e possível no momento e foi acordada uma estrutura com os "clientes internos", com regras claras. Esta estrutura está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estudos foram iniciados para atacar este assunto.
- e. Nada foi feito.

6. Em relação ao **Plano Anual de Contratações (PAC/PGC) do órgão**, assinale a opção mais adequada:

- a. Foi implantado e possui forte envolvimento com o planejamento e acompanhamento das contratações do órgão. Está operando há mais de um ano e influencia todas as contratações do órgão.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implantação do PAC/PGC.
- e. Não existe PAC/PGC e não existem planos para sua implantação.

7. Em relação ao uso da tecnologia no órgão para assistir o trabalho, incluindo os princípios específicos técnicos operacionais, redes, bancos de dados de servidor de arquivos, intra e extranet, internet e aplicações de software, assinale a opção mais adequada:

- a. O órgão apresenta tecnologia da informação de ponta, com softwares e equipamentos atuais e propícios para desenvolver as atividades e tomada de decisões.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implantação da tecnologia da informação de ponta.
- e. Não existe tecnologia da informação de ponta e não existem estudos para sua implantação.

8. Em relação às **reuniões de avaliação do andamento de cada contratação** pelo responsável da área de Compras e sua equipe, assinale a opção mais adequada:

- a. São organizadas segundo uma disciplina pré-estabelecida que prevê horário, local, pauta,

participantes, relatórios, etc., e permitem que todos os membros da equipe percebam o andamento das contratações. Está em uso por todos os projetos há mais de um ano.

- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação de reuniões de avaliação do andamento de cada contratação.
- e. Desconhece-se a necessidade do assunto.

9. Em relação ao acompanhamento da execução de cada contratação (fiscalização de contratos), assinale a opção mais adequada:

- a. Os dados adequados são coletados periodicamente e comparados com o Edital. Em caso de desvio da meta, contramedidas são identificadas e designadas aos responsáveis. O modelo funciona e está em uso por todos os projetos há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementar o acompanhamento das contratações.
- e. Nada é feito e não existe nenhuma iniciativa neste assunto. Ao que parece, as contratações ficam à deriva.

10. Com relação ao planejamento da contratação do produto ou serviço que está sendo requisitado (ou seja, ETP, Mapa de Risco, Termo de Referência/Projeto Básico) e que é utilizado pelo Equipe de Planejamento da Contratação, podemos afirmar que:

- a. O Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência / Projeto Básico e Mapa de Risco produzidos em cada contratação é de muito boa qualidade e todos os principais envolvidos no conhecem o assunto e o tem praticado com muita propriedade há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação do assunto.
- e. Nada existe, assim como não existe nenhuma iniciativa no assunto.

NÍVEL 4 - GERENCIADO

1. Em relação ao histórico de processos já encerrados, no que toca aos aspectos (caso sejam aplicáveis): recontração do serviço; qualidade do produto/serviço que foi contratado; qualidade do gerenciamento; de lições aprendidas, podemos afirmar que:

- a. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e existe uma quantidade adequada de dados que são de ótima qualidade. O sistema está em uso há mais de dois anos pelos principais envolvidos, para planejar novos projetos e evitar erros do passado.

- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para criar um banco de dados tal como acima.
- e. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso. Não existe um plano para atacar o assunto.

2. Em relação à Gestão de Compras com o Planejamento Estratégico para o órgão, assinale a opção mais adequada:

- a. Todos os processos de compras recebem um atendimento especial pela Equipe de Planejamento. Este gerenciamento é feito em fina sincronia entre o requisitante e o Setor de Compras há mais de 2 anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico.
- e. Desconhece-se a importância deste assunto.

3. Em relação à melhoria contínua no **modelo de Governança nas Contratações no seu órgão**, praticada por meio de controle e medição da metodologia/fluxo dos processos e do sistema informatizado, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um sistema de melhoria contínua pelo qual o fluxo dos processos são permanentemente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.
- e. O assunto ainda não foi abordado.

4. A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações, assinale a opção mais adequada:

- a. Adota em maior parte ou totalmente. Está em uso com sucesso há mais de dois anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo implantado um sistema com o objetivo citado na primeira opção.
- e. O assunto não foi abordado.

5. Em relação à definição dos processos de trabalho para a gestão dos contratos, assinale a opção mais adequada:

- a. Adota em maior parte ou totalmente. Todos os principais envolvidos utilizam estes conhecimentos há mais de dois anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para definição dos processos de trabalho.
- e. Ainda não existe um trabalho nesta direção.

6. Em relação aos riscos da área responsável pela gestão de contratos são geridos:

- a. Adota em maior parte ou totalmente.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Os estudos para a implantação foram concluídos e está se iniciando a implantação da nova estrutura de gestão.
- e. Nada foi feito. Não se conhece adequadamente o assunto para se traçar um plano de evolução.

7. As Equipes de Planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação? Assinale a opção mais adequada:

- a. Adota em maior parte ou totalmente.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Foram feitos estudos nesta direção e estão sendo implementados.
- e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

8. Em relação às prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade? Assinale a opção mais adequada:

- a. Adota em maior parte ou totalmente.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Foram feitos estudos nesta direção e estão sendo implementados.
- e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

9. A organização adota critérios e práticas do Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS (ou equivalente), nas contratações, quando cabível? Assinale a opção mais adequada:

- a. Adota em maior parte ou totalmente.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Foram feitos estudos nesta direção e estão sendo implementados.
- e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

10. O processo de gestão de riscos da organização está implantado? Assinale a opção mais adequada:

- a. Adota em maior parte ou totalmente
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Foram feitos estudos nesta direção e estão sendo implementados.
- e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

NÍVEL 5 - OTIMIZADO

1. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações?

- a. Adota em maior parte ou totalmente.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

2. A liderança (gestão) monitora o desempenho da gestão de contratações? Assinale a opção mais adequada:

- a. Adota em maior parte ou totalmente.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

3. Em relação à **avaliação da estrutura organizacional implementada** no Setor de Compras do seu órgão, assinale a opção mais adequada:

- a. A estrutura implementada é perfeitamente adequada ao setor, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

4. Em relação à **visibilidade do seu órgão quanto à governança nas contratações**, assinale a opção mais adequada:

- a. Nossa organização é vista e citada como benchmark em governança nas contratações há, pelo menos, 2 anos. Recebemos frequentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de gerenciamento de contratações.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

5. Em relação à capacidade dos gestores (líderes, responsáveis, diretoria etc.) do órgão em **relacionamentos humanos** (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. A quase totalidade de nossos gestores é altamente avançada nesses aspectos há pelo menos 2 anos.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

6. Em relação ao **clima** existente no setor, relativamente ao gerenciamento das compras e contratações, assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é visto como "algo natural" no setor há, pelo menos, 2 anos. Os processos são planejados de forma otimizada, com rapidez e eficiência e a execução ocorre em um clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

7. A organização promove a ética nas contratações? Assinale a opção mais adequada:

- a. Adota em maior parte ou totalmente.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

8. A organização torna públicos os documentos relacionados com cada contratação, contemplando as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação. Assinale a opção mais adequada:

- a. Adota em maior parte ou totalmente.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

9. Em relação à informatização implantada no seu setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Ela é totalmente adequada ao setor, aborda todos os aspectos necessários ao gerenciamento, pode ser utilizada por diferentes tipos de contratação e é utilizada rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada produto/serviço, pelo menos, 2 anos.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

10. Em relação ao **alinhamento** dos processos executados no setor **com o planejamento estratégico da organização**, assinale a opção mais adequada:

- a. O alinhamento é de 100% há muito tempo (acima de 2 anos).
- e. O cenário existente não atende ao item a.

Apêndice B – Questionário de Avaliação do Modelo Proposto de Governança em Contratações

Questionário de Avaliação do Modelo Proposto de Governança em Contratações.

Caro participante.

O objetivo desta avaliação é identificar o potencial de uso do modelo proposto de governança em contratações que foi respondido através do questionário por esta unidade, além de identificar oportunidades de melhoria para o modelo concebido.

Cabe registrar, que segue em anexo questionário do modelo proposto de governança em contratações, respondido por esta unidade técnica.

O tempo de resposta é de aproximadamente 5 (cinco) minutos.

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. E-mail *

1. Informações sobre o entrevistado.

2. Marque a unidade técnica de sua lotação: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ COGEAD -Coordenação Geral de Administração - Fiocruz/RJ
- ☐ COGIC – Coordenação Geral de Infraestrutura dos Campi - Fiocruz/RJ ☐
- COC - Casa de Oswaldo Cruz - Fiocruz/RJ
- ☐ ENSP - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca - Fiocruz/RJ ☐
- EPSJV-Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio - Fiocruz/RJ ☐ IOC -
Instituto Oswaldo Cruz - Fiocruz/RJ
- ☐ ICTB - Instituto de Ciência e Tecnologia em Biomodelos - Fiocruz/RJ
- ☐ ICICT - Instituto de Com. e Info Científica e Tecnológica em Saúde - Fiocruz/RJ ☐
- INCQS - Instituto Nac. de Controle de Qualidade em Saúde - Fiocruz/RJ
- ☐ INI - Instituto Nacional de Infectologia - Fiocruz/RJ
- ☐ IFF - Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente
Fernandes Figueira Fiocruz/RJ
- ☐ Bio-Manguinhos - Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos - Fiocruz/RJ ☐
- FARMANGUINHOS - Instituto de Tecnologia em Fármacos - Fiocruz/RJ ☐
- ICC/Fiocruz-PR- Instituto Carlos Chagas - Fiocruz/PR
- ☐ ILMD- Centro de Pesquisas Leonidas e Maria Deane - Fiocruz/AM ☐
- IRR -Centro de Pesquisa René Rachou - Fiocruz/MG
- ☐ IGM – Instituto Gonçalo Moniz - Fiocruz/BA ☐
- IAM - Instituto Aggeu Magalhães
- ☐ Gereb - Gerência Regional de Brasília

3. 1.2. Formação profissional: *

4. 1.3. Setor que atua: *

5. 1.4. Tempo de exercício na instituição: *

6. 1.5. Tempo de experiência em liderança: *

7. 1.6. Tempo de experiência na área de contratações: *

2. Avaliação do atendimento às diretrizes do modelo proposto enquanto ferramenta de trabalho.

- Indique S (Sim = atende), N (Não = não atende) ou P (Parcialmente = atende parcialmente).

Em caso de N ou P, favor justificar sua resposta.

8. 2.1. Diretriz 1: O modelo proposto auxilia na
implementação de um modelo de governança nas
contratações?

*

- Indique S (Sim = atende), N (Não = não atende) ou P (Parcialmente = atende parcialmente).

Em caso de N ou P, favor justificar sua resposta.

Marcar apenas uma oval.

☐ S

☐ N

☐ P

9. Justifique sua resposta.

10. 2.2. Diretriz 2: O modelo proposto possibilita um maior registro de informações *
bem como facilita a tomada de decisão no processo de governança das contratações?
- Indique S (Sim = atende), N (Não = não atende) ou P (Parcialmente = atende
parcialmente).

Em caso de N ou P, favor justificar sua resposta.

Marcar apenas uma oval.

☐ S

☐ N

☐ P

11. Justifique sua resposta.

12. 2.3. Diretriz 3: O modelo é efetivo para atender e facilitar a rotina dos gestores
com relação a governança no processo de contratação? *

- Indique S (Sim = atende), N (Não = não atende) ou P (Parcialmente = atende
parcialmente).

Em caso de N ou P, favor justificar sua resposta.

Marcar apenas uma oval.

☐ S

☐ N

☐ P

13. Justifique sua resposta.

14. 2.4. Diretriz 4: O modelo permite uma maior orientação temporal dos processos, dos riscos envolvidos e abrangência na governança em contratações? *
- Indique S (Sim = atende), N (Não = não atende) ou P (Parcialmente = atende parcialmente).

Em caso de N ou P, favor justificar sua resposta.

Marcar apenas uma oval.

☐ S

☐ N

☐ P

15. Justifique sua resposta.

16. 2.5. Diretriz 5: É possível aplicar o modelo de governança proposto na instituição pesquisada? *
- Indique S (Sim = atende), N (Não = não atende) ou P (Parcialmente = atende parcialmente).

Em caso de N ou P, favor justificar sua resposta.

Marcar apenas uma oval.

☐ S

☐ N

☐ P

17. Justifique sua resposta.

3. Avaliação do modelo de referência. Atribua uma nota de 1 a 5 para cada a questão a seguir. Sendo que, 1 = não atende ao critério, 2 = atende em poucos aspectos ao critério, 3 = neutro; 4 = atende em muitos aspectos ao critério e 5 = atende totalmente ao critério. Justifique sua resposta.

18. 3.1. Aplicabilidade do modelo de governança em contratações proposto. *

O modelo se aplica às necessidades da instituição que você conhece quanto à área de contratações públicas?

Sendo que, 1 = não atende ao critério, 2 = atende em poucos aspectos ao critério, 3 = neutro; 4 = atende em muitos aspectos ao critério e 5 = atende totalmente ao critério. Justifique sua resposta.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

19. Justifique sua resposta. *

20. 3.2. Completeza. *

O modelo proposto contém toda a informação necessária para avaliar o nível de maturidade em governança nas contratações a qualquer tempo?

Sendo que, 1 = não atende ao critério, 2 = atende em poucos aspectos ao critério, 3 = neutro; 4 = atende em muitos aspectos ao critério e 5 = atende totalmente ao critério.

Justifique sua resposta.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

21. Justifique sua resposta. *

22. 3.3. Robustez. *

O modelo pode ser usado para o desenvolvimento e aperfeiçoamento em processos de contratações futuros?

Sendo que, 1 = não atende ao critério, 2 = atende em poucos aspectos ao critério, 3 =

neutro; 4 = atende em muitos aspectos ao critério e 5 = atende totalmente ao critério.
Justifique sua resposta.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

23. Justifique sua resposta. *

24. 3.4. Reusabilidade.

*

O modelo proposto pode ser adaptado para ser aplicado em outros órgãos públicos?
Sendo que, 1 = não atende ao critério, 2 = atende em poucos aspectos ao critério, 3 = neutro; 4 = atende em muitos aspectos ao critério e 5 = atende totalmente ao critério.
Justifique sua resposta.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

25. Justifique sua resposta. *

26. 3.5. Eficiência Econômica.

A execução do modelo proposto, mantendo a qualidade de execução adequada, é enxuta em termos de recursos e tempo, de modo a manter uma relação custo versus

benefício viável?

Sendo que, 1 = não atende ao critério, 2 = atende em poucos aspectos ao critério, 3 = neutro; 4 = atende em muitos aspectos ao critério e 5 = atende totalmente ao critério. Justifique sua resposta.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

27. Justifique sua resposta. *

28. 3.6. Eficiência Temporal. *

O tempo de execução do modelo proposto é mais otimizado em relação ao modelo aplicado pelo TCU atualmente nos órgãos públicos?

Sendo que, 1 = não atende ao critério, 2 = atende em poucos aspectos ao critério, 3 = neutro; 4 = atende em muitos aspectos ao critério e 5 = atende totalmente ao critério. Justifique sua resposta.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

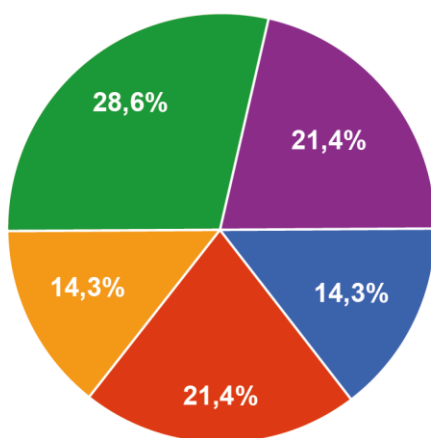
29. Justifique sua resposta. *

Apêndice C – Respostas consolidadas do questionário modelo proposto de maturidade em governança em contratações.

Questionário Modelo Proposto de Maturidade em Governança em Contratações

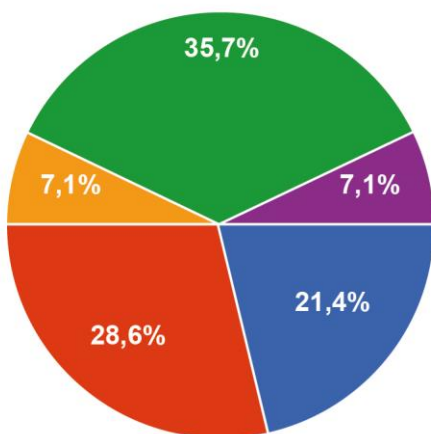
Perguntas Nível 2 – Conhecido

1. Em relação ao conhecimento **do assunto** “Governança em Contratações” por parte da alta administração do órgão (autoridade competente), assinale a opção mais adequada:



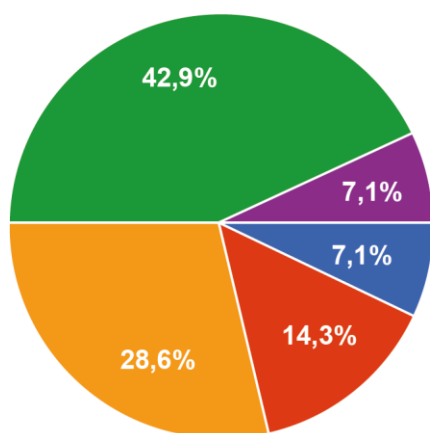
- a. O assunto é aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. A alta administração estimula fortemente o uso correto desses conhecimentos e práticas nos processos de contratações.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo iniciado um trabalho de conscientização na alta administração.
- e. O assunto parece ser ignorado pela alta administração.

2. Em relação ao conhecimento **do assunto** “Governança em Contratações” por parte dos responsáveis pelos setores/áreas do seu órgão, assinale a opção mais adequada:



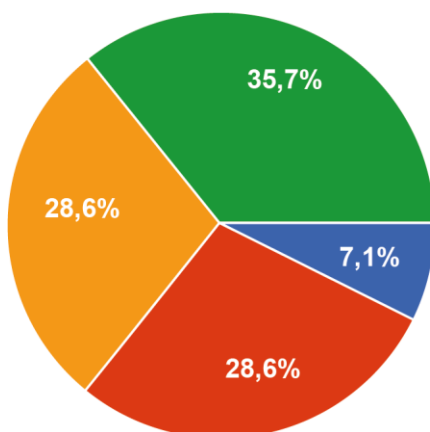
- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os responsáveis pelos setores/áreas se sentem fortemente estimulados a utilizar esses conhecimentos e práticas nos processos de contratações.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização com os responsáveis das áreas.
- e. Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

3. Em relação ao conhecimento do assunto “Governança em Contratações” por parte da Equipe de Planejamento da Contratação, ou seja, dos setores internos ou externos à organização que requisitam o(s) produto(s) ou serviço(s), assinale a opção mais adequada:



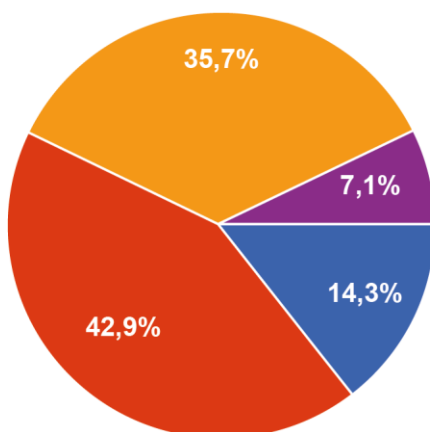
- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização dos requisitantes.
- e. Os membros da equipe de planejamento desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

4. Em relação ao nível de conhecimento técnico (ou contextual ou da área do setor/área) pela Equipe de Planejamento da Contratação de cada processo de contratação, assinale a opção mais adequada:



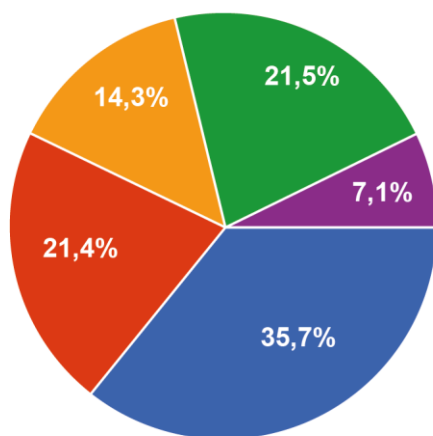
- a. A equipe conhece suficientemente bem os assuntos técnicos (ou contextual ou da área do setor/área).
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. O nível de conhecimento é fraco, e estão sendo feito esforços para disponibilizar treinamentos.
- e. O nível de conhecimento é inexistente e não há nenhuma perspectiva de melhoria.

5. Em relação à motivação dos colaboradores para desempenhar um papel dentro da organização, para assumir a responsabilidade, comprometida com a realização das tarefas e disposição para uma troca de conhecimento aberto, assinale a opção mais adequada:



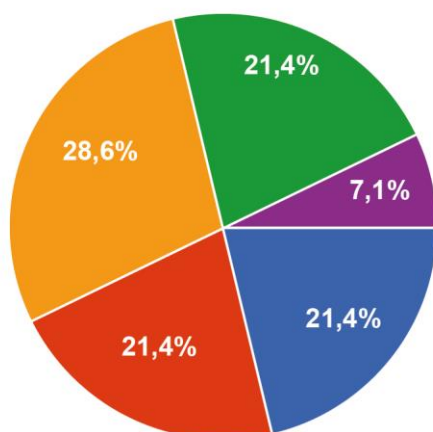
- a. Os colaboradores desempenham um papel dentro da organização, assumem a responsabilidade para a realização das tarefas e para uma troca de conhecimento aberto, com frequência e regularidade.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão se iniciando esforços internos para se ter um programa de motivação.
- e. A organização não dá importância a este aspecto e não realizou nenhuma estratégia no último ano

6. Em relação aos **treinamentos efetuados**, tais como cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, certificação, etc, para os colaboradores dos setores envolvidos nos processos de contratações, nos últimos doze meses, assinale a opção mais adequada:



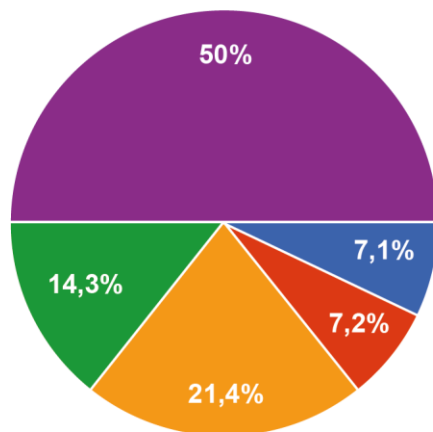
- a. A organização estimula tais iniciativas desde que adequadamente justificadas.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. A organização está analisando a questão e pretende divulgar normas sobre este assunto.
- e. A organização desconhece ou desestimula tais iniciativas.

7. Em relação aos gestores responsáveis pelos setores/áreas do órgão, quanto à capacidade de administrar e motivar as pessoas, habilidades de negociação, assertividade e credibilidade, comunicar estratégias e visões, assinale a opção mais adequada:



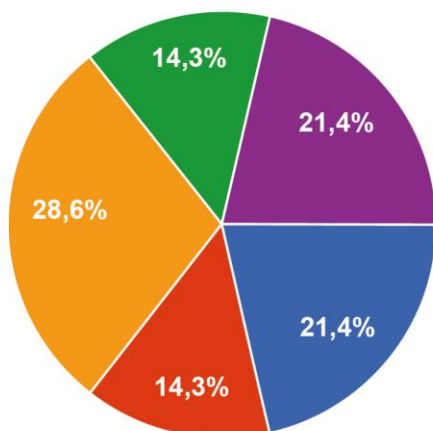
- a. Os gestores responsáveis pelos setores/áreas do órgão desempenham um papel dentro da organização, que motivam as pessoas, negociam e são assertivos com frequência e regularidade.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está se iniciando um programa de treinamento para os gestores responsáveis.
- e. Não foi realizado nenhum treinamento para os gestores responsáveis e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

8. Em relação à política institucional de gestão de continuidade do negócio (PGCN), assinale a opção mais adequada:



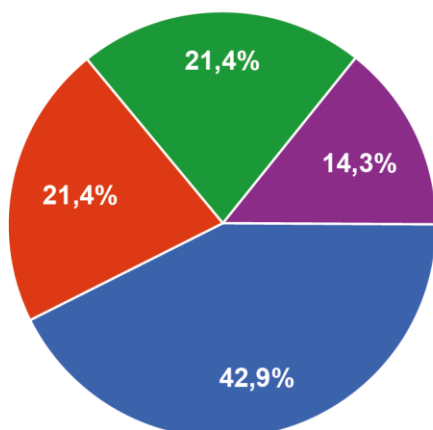
- a. A alta administração adota um plano de política institucional de gestão de continuidade do negócio (PGCN) no órgão.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo elaborado um plano de política institucional de gestão de continuidade do negócio (PGCN) no órgão.
- e. Não há um plano de política institucional de gestão de continuidade do negócio (PGCN) no órgão e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

9. Em relação ao entendimento da Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021, que dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, para o bom andamento dos processos de contratação, podemos afirmar que:



- a. As principais lideranças dos setores/ áreas e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso da contratação e dão força para sua implementação e aperfeiçoamento.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Foi iniciado um esforço no sentido de divulgação do assunto para lideranças.
- e. As principais lideranças de gerenciamento de projetos do setor e da alta administração da organização desconhecem o assunto.

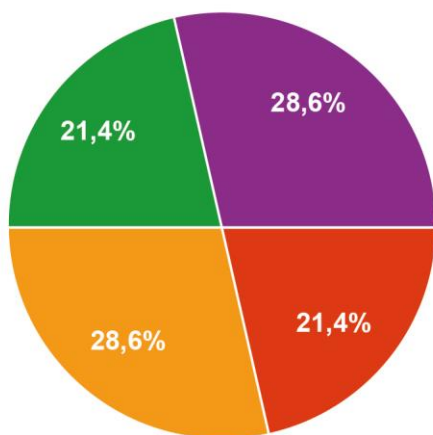
10. Em relação ao treinamento em sistemas informatizados (SEI – Sistema Eletrônico de Informações, Estudo Técnico Preliminar (digital), Termo de Referência Digital, Mapa de Riscos (digital) etc.), assinale a opção mais adequada:



- a. Foi fornecido treinamento introdutório a quase todos profissionais que necessitam deste recurso.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Foi feito um plano de treinamento para, pelo menos, um dos sistemas informatizados.
- e. Nada foi feito neste assunto.

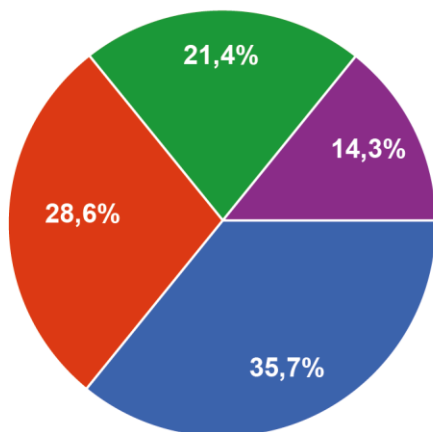
Perguntas Nível 3 – Padronizado

1. Em relação ao uso dos instrumentos de governança nas contratações públicas, conforme Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 por pessoas envolvidas com contratações, no órgão, assinale a opção mais adequada:



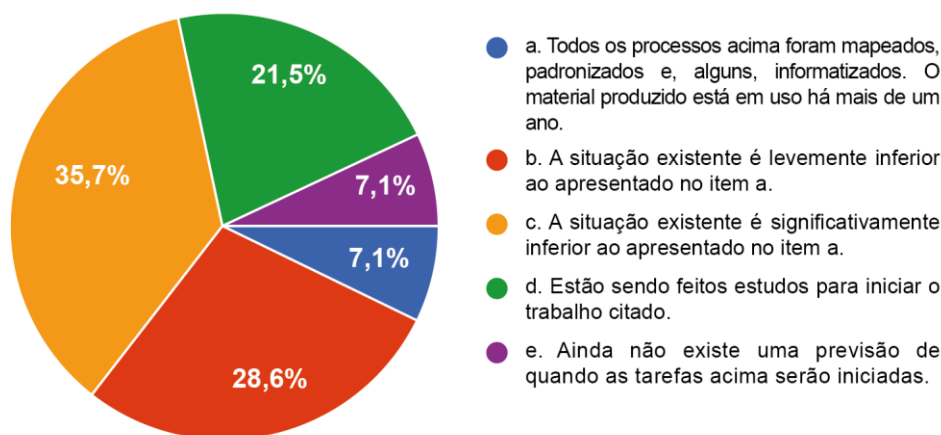
- a. Existe uma metodologia aparentemente completa, implantada e que aborda os nove instrumentos de governança abordados na referida Portaria. O uso desses instrumentos é rotineiro por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementar uma metodologia.
- e. Não existe metodologia implantada e há um plano de implementação dos instrumentos

2. Em relação à informatização dos processos de contratação, com exceção do SEI e do site de Compras Públicas do Governo Federal metodologia, assinale a opção mais adequada:

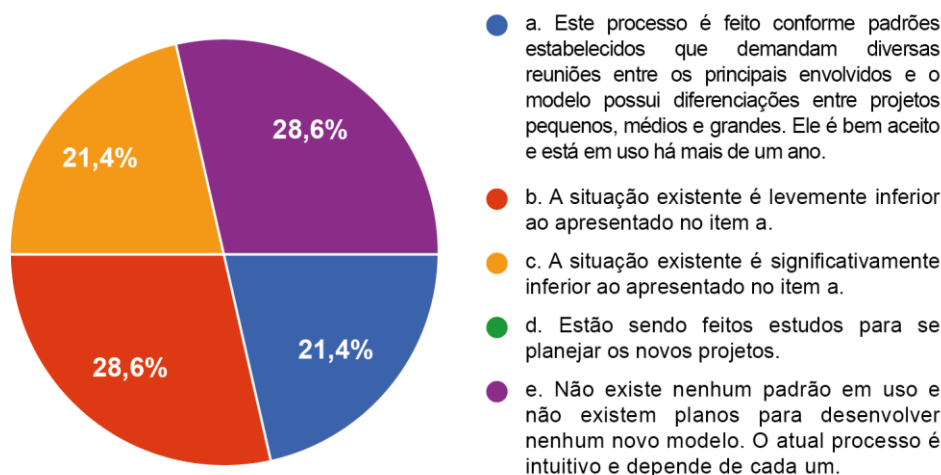


- a. Existe um sistema informatizado próprio no órgão para os processos de contratação, em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação de sistema de compras próprio.
- e. Não existe informatização implantada e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

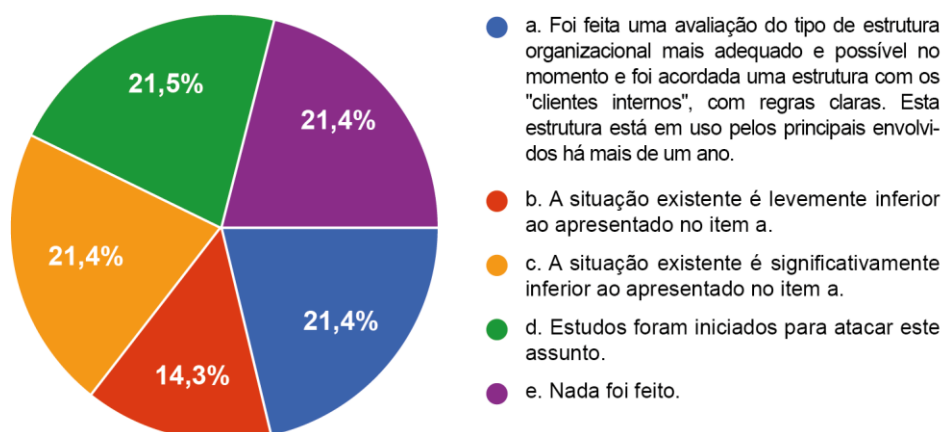
3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos que envolvem as etapas para a requisição do(s) produto(s)/serviço(s), abrangendo o surgimento da ideia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (conforme Planejamento Estratégico do órgão) e o ciclo de vida do produto/serviço, podemos afirmar que:



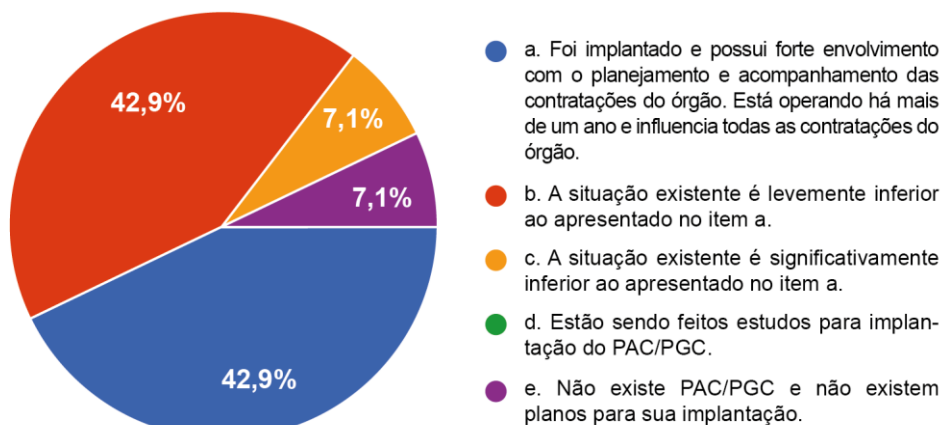
4. Em relação ao planejamento de cada novo serviço a ser contratado pelo órgão e, consequente planejamento de cada uma das contratações, podemos afirmar que:



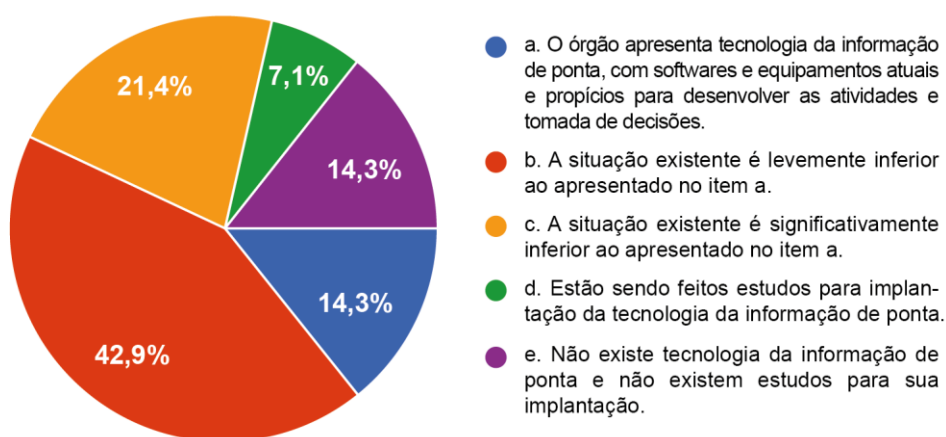
5. Quanto à estrutura organizacional implementada no órgão, relativa ao relacionamento entre o Setor de Compras e outras áreas da organização, também chamadas de "cliente internos" (requisitantes), podemos afirmar que:



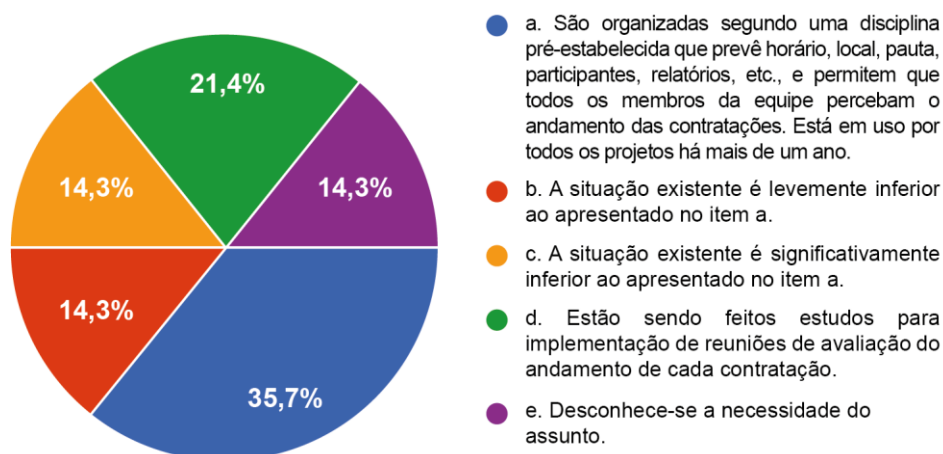
6. Em relação ao **Plano Anual de Contratações (PAC/PGC)** do órgão, assinale a opção mais adequada:



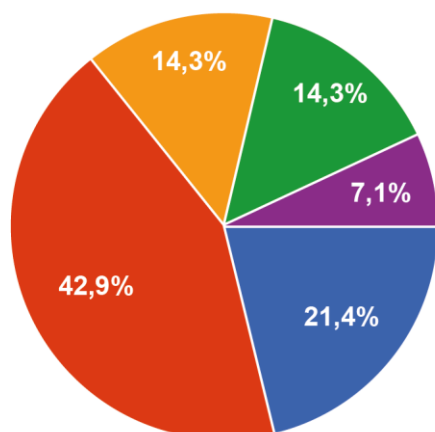
7. Em relação ao uso da tecnologia no órgão para assistir o trabalho, incluindo os princípios específicos técnicos operacionais, redes, bancos de dados de servidor de arquivos, intra e extranet, internet e aplicações de software, assinale a opção mais adequada:



8. Em relação às **reuniões de avaliação do andamento de cada contratação** pelo responsável da área de Compras e sua equipe, assinale a opção mais adequada:

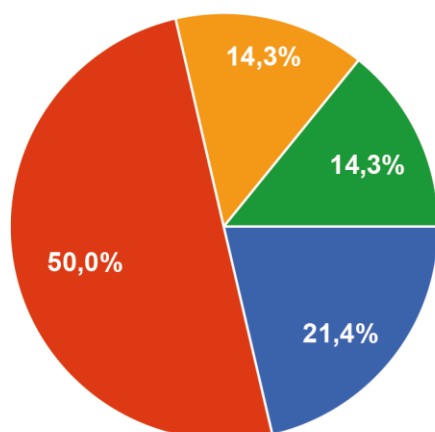


9. Em relação ao acompanhamento da execução de cada contratação (fiscalização de contratos), assinale a opção mais adequada:



- a. Os dados adequados são coletados periodicamente e comparados com o Edital. Em caso de desvio da meta, contramedidas são identificadas e designadas aos responsáveis. O modelo funciona e está em uso por todos os projetos há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementar o acompanhamento das contratações.
- e. Nada é feito e não existe nenhuma iniciativa neste assunto. Ao que parece, as contratações ficam à deriva.

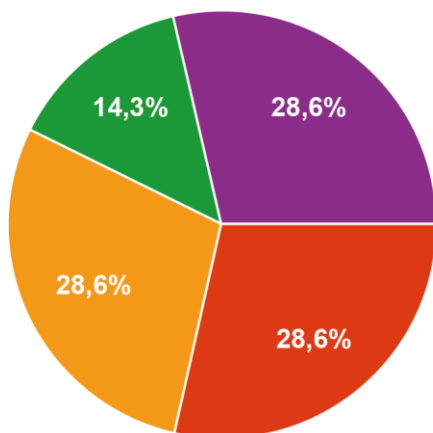
10. Com relação ao planejamento da contratação do produto ou serviço que está sendo requisitado (ou seja, ETP, Mapa de Risco, Termo de Referência/Projeto Básico) e que é utilizado pelo Equipe de Planejamento da Contratação, podemos afirmar que:



- a. O Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência / Projeto Básico e Mapa de Risco produzidos em cada contratação é de muito boa qualidade e todos os principais envolvidos no conhecem o assunto e o tem praticado com muita propriedade há mais de um ano.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação do assunto.
- e. Nada existe, assim como não existe nenhuma iniciativa no assunto.

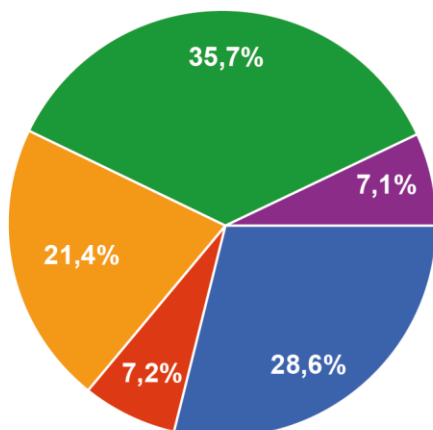
Perguntas Nível 4 – Gerenciado

1. Em relação ao **histórico de processos já encerrados**, no que toca aos aspectos (caso sejam aplicáveis): recontração do serviço; qualidade do produto/serviço que foi contratado; qualidade do gerenciamento; de lições aprendidas, podemos afirmar que:



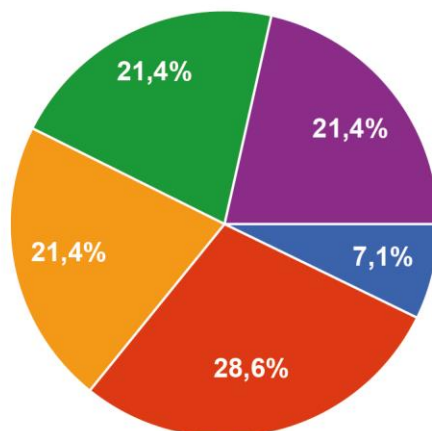
- a. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e existe uma quantidade adequada de dados que são de ótima qualidade. O sistema está em uso há mais de dois anos pelos principais envolvidos, para planejar novos projetos e evitar erros do passado.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para criar um banco de dados tal como acima.
- e. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso. Não existe um plano para atacar o assunto.

2. Em relação à Gestão de Compras com o Planejamento Estratégico para o órgão, assinale a opção mais adequada:



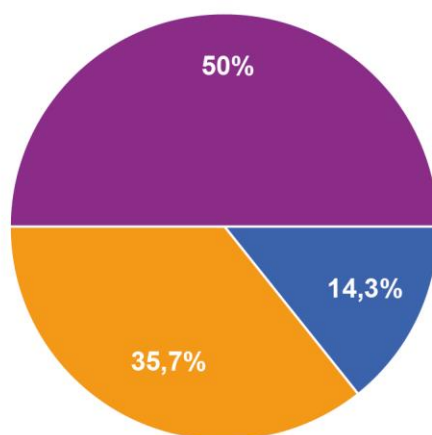
- a. Todos os processos de compras recebem um atendimento especial pela Equipe de Planejamento. Este gerenciamento é feito em fina sincronia entre o requisitante e o Setor de Compras há mais de 2 anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico.
- e. Desconhece-se a importância deste assunto.

3. Em relação à melhoria contínua no **modelo de Governança nas Contratações no seu órgão**, praticada por meio de controle e medição da metodologia/fluxo dos processos e do sistema informatizado, assinale a opção mais adequada:



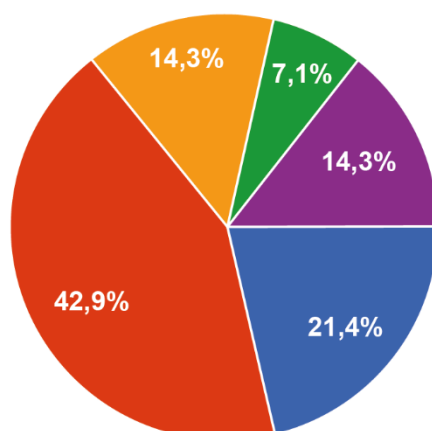
- a. Existe um sistema de melhoria contínua pelo qual o fluxo dos processos são permanentemente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.
- e. O assunto ainda não foi abordado.

4. A organização possui mecanismos para atrair e reter colaboradores na área de contratações, assinale a opção mais adequada:



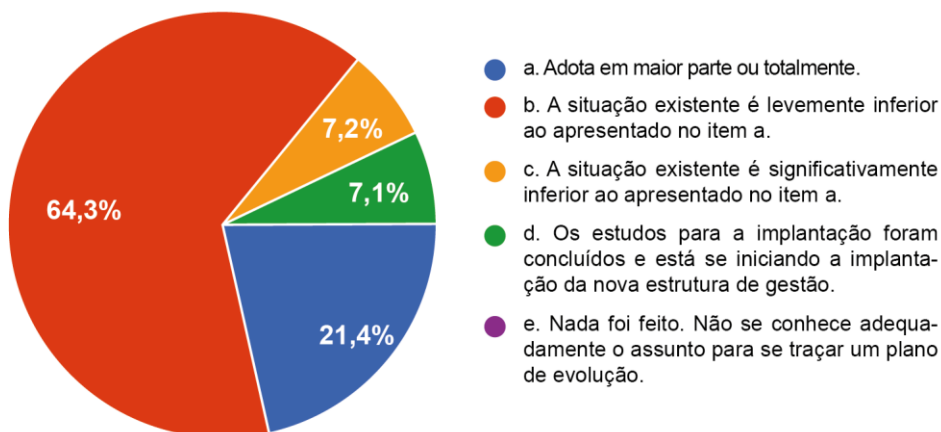
- a. Adota em maior parte ou totalmente. Está em uso com sucesso há mais de dois anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Está sendo implantado um sistema com o objetivo citado na primeira opção.
- e. O assunto não foi abordado.

5. Em relação às definição dos processos de trabalho para a gestão dos contratos, assinale a opção mais adequada:

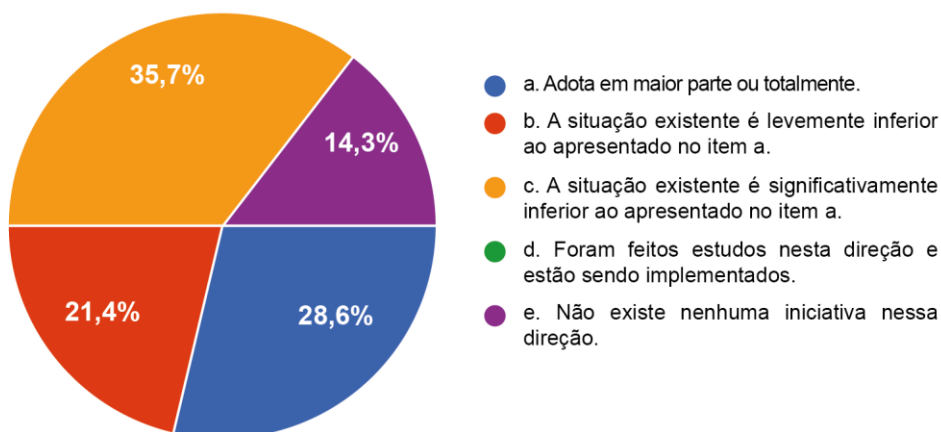


- a. Adota em maior parte ou totalmente. Todos os principais envolvidos utilizam estes conhecimentos há mais de dois anos.
- b. A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item a.
- c. A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item a.
- d. Estão sendo feitos estudos para definição dos processos de trabalho.
- e. Ainda não existe um trabalho nesta direção.

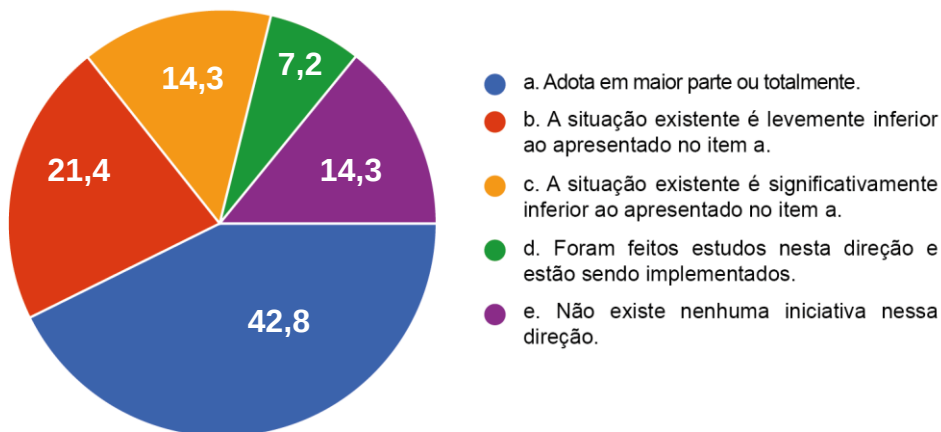
6. Em relação aos riscos da área responsável pela gestão de contratos são geridos:



7. As Equipes de Planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação? Assinale a opção mais adequada:



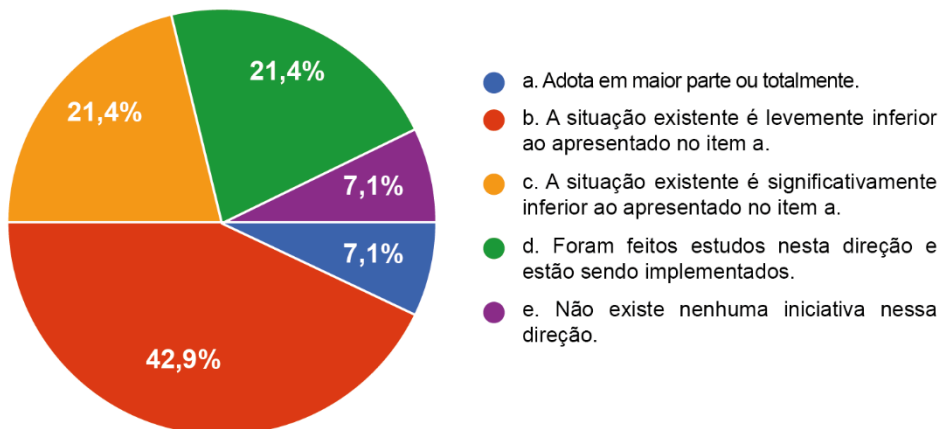
8. Em relação às prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade? Assinale a opção mais adequada:



9. A organização adota critérios e práticas do Plano de Gestão de Logística Sustentável - PLS (ou equivalente), nas contratações, quando cabível? Assinale a opção mais adequada:

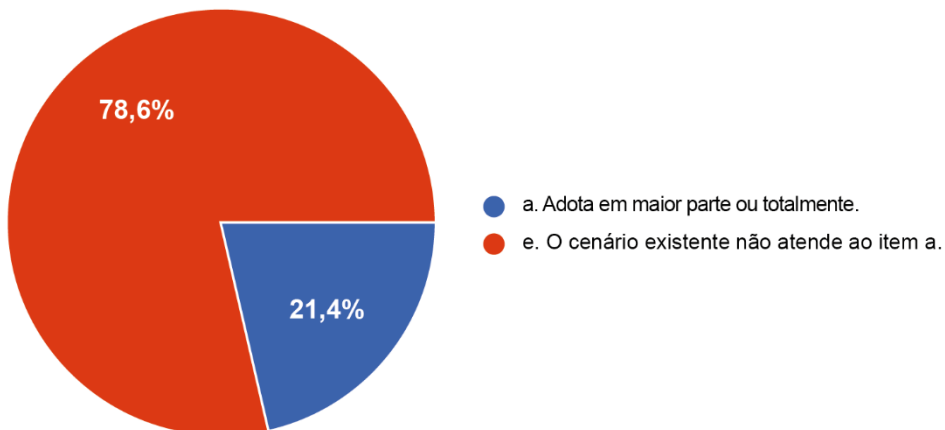


10. O processo de gestão de riscos da organização está implantado? Assinale a opção mais adequada:

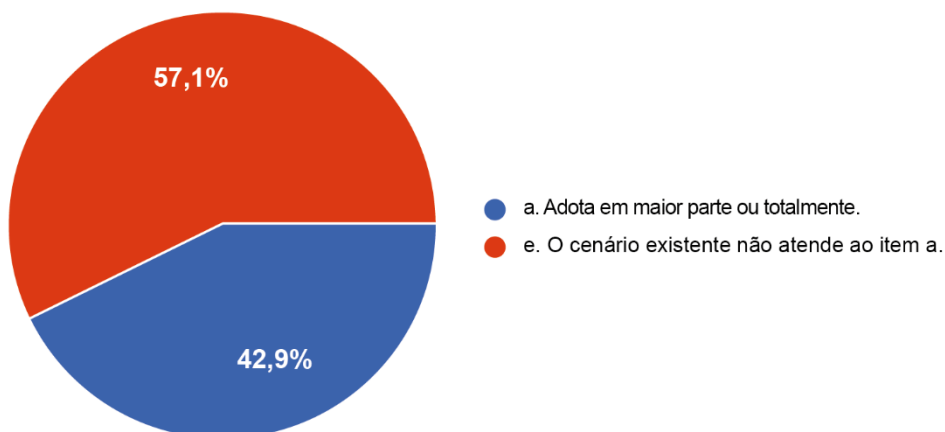


Perguntas Nível 5 – Otimizado

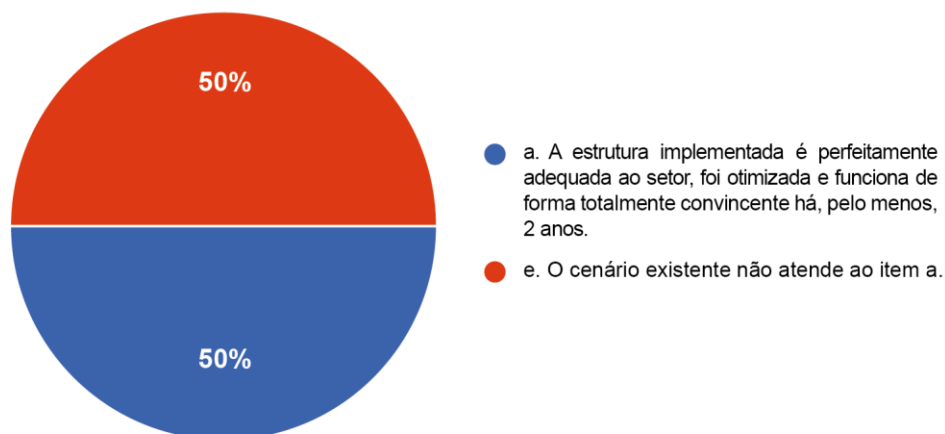
1. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações?



2. A liderança (gestão) monitora o desempenho da gestão de contratações? Assinale a opção mais adequada:



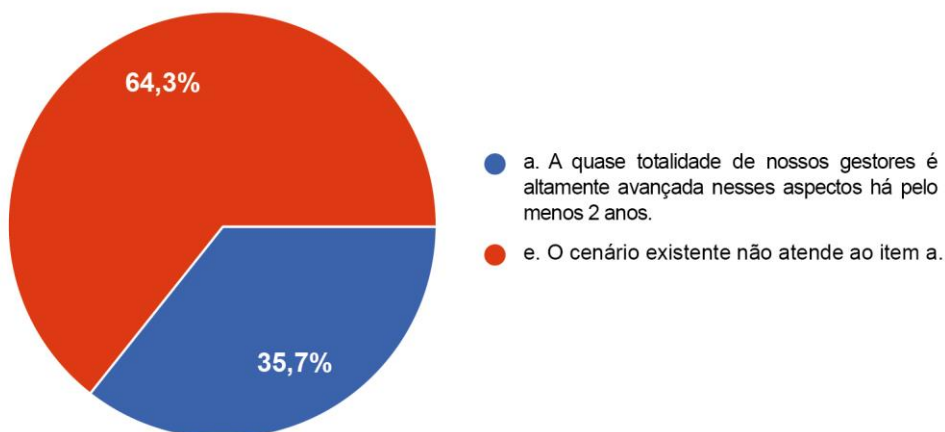
3. Em relação à **avaliação da estrutura organizacional implementada** no Setor de Compras do seu órgão, assinale a opção mais adequada:



4. Em relação à **visibilidade do seu órgão quanto à governança nas contratações**, assinale a opção mais adequada:



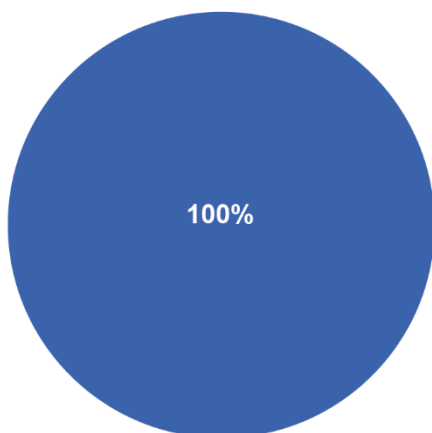
5. Em relação à capacidade dos gestores (líderes, responsáveis, diretoria etc.) do órgão em **relacionamentos humanos** (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:



6. Em relação ao **clima** existente no setor, relativamente ao gerenciamento das compras e contratações, assinale a opção mais adequada:

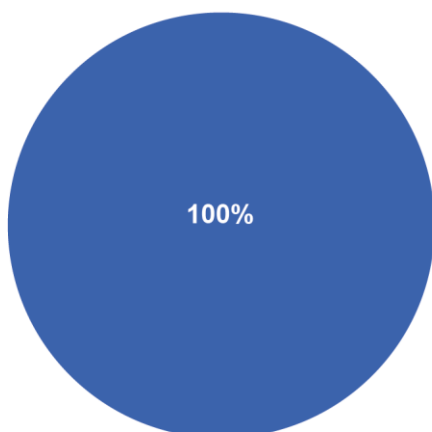


7. A organização promove a ética nas contratações? Assinale a opção mais adequada:



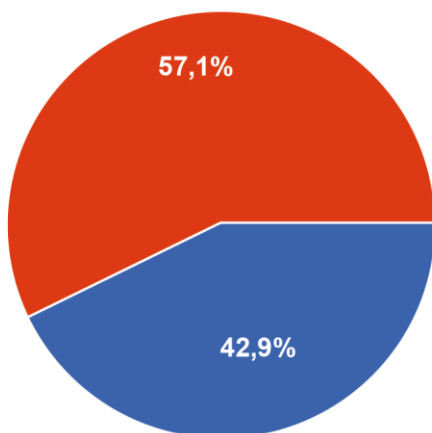
- Adota em maior parte ou totalmente.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

8. A organização torna públicos os documentos relacionados com cada contratação, contemplando as fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual, excepcionados os casos de sigilo amparados pela legislação. Assinale a opção mais adequada:



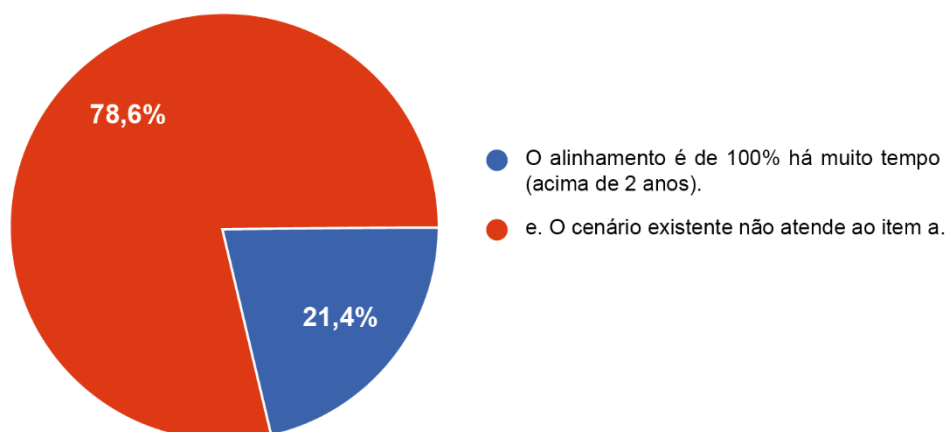
- Adota em maior parte ou totalmente.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

9. Em relação à informatização implantada no seu setor, assinale a opção mais adequada:



- Ela é totalmente adequada ao setor, aborda todos os aspectos necessários ao gerenciamento, pode ser utilizada por diferentes tipos de contratação e é utilizada rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada produto/serviço, pelo menos, 2 anos.
- e. O cenário existente não atende ao item a.

10. Em relação ao **alinhamento** dos processos executados no setor **com o planejamento estratégico da organização**, assinale a opção mais adequada:



Apêndice D – Dados consolidados das unidades técnicas obtidos do questionário modelo desenvolvido de maturidade de governança em contratações

Unidade técnica: A

	Questões										Pontos Obtidos
Nível	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	d	d	d	b	e	d	d	e	d	e	19
	2	2	2	7	0	2	2	0	2	0	
3	d	d	b	e	d	b	b	d	d	b	38
	2	2	7	0	2	7	7	2	2	7	
4	e	d	d	e	e	b	b	b	b	b	39
	0	2	2	0	0	7	7	7	7	7	
5	e	a	e	e	e	e	a	a	e	e	30
	0	10	0	0	0	0	10	10	0	0	
Avaliação Final da Maturidade 2,3											

Unidade técnica: B

	Questões										Pontos Obtidos
Nível	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	a	b	b	b	b	a	b	b	a	a	82
	10	7	7	7	7	10	7	7	10	10	
3	b	a	b	b	a	a	a	a	a	b	88
	7	10	7	7	10	10	10	10	10	7	
4	b	a	b	c	a	b	a	a	a	a	85
	7	10	7	4	10	7	10	10	10	10	
5	a	a	a	a	a	a	a	a	a	e	90
	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	
Avaliação Final da Maturidade					4.5						

Unidade técnica: C

	Questões										Pontos Obtidos
Nível	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	e	d	d	c	c	a	c	d	e	d	30
	0	2	2	4	4	10	4	2	0	2	
3	e	e	b	b	c	a	b	a	a	a	65
	0	0	7	7	4	10	7	10	10	10	
4	c	c	e	e	b	a	b	a	d	b	51
	4	4	0	0	7	10	7	10	2	7	
5	e	e	e	e	a	e	a	a	e	e	30
	0	0	0	0	10	0	10	10	0	0	
Avaliação Final da Maturidade					2,8						

Unidade técnica: D

	Questões										Pontos Obtidos
Nível	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	c	b	c	c	c	b	e	e	e	d	32
	4	7	4	4	4	7	0	0	0	2	
3	e	a	c	e	e	a	e	d	b	d	35
	0	10	4	0	0	10	0	2	7	2	
4	d	e	e	c	b	b	e	a	e	d	42
	2	0	0	4	7	7	0	10	10	2	
5	e	e	a	e	e	e	a	a	e	e	30
	0	0	10	0	0	0	10	10	0	0	
Avaliação Final da Maturidade					2,4						

Unidade técnica: E

	Questões										Pontos Obtidos
Nível	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	d	d	c	c	b	a	a	e	d	a	51
	2	2	4	4	7	10	10	0	2	10	
3	c	b	c	b	a	b	e	a	b	b	63
	4	7	4	7	10	7	0	10	7	7	
4	b	a	b	c	c	b	c	a	a	c	67
	7	10	7	4	4	7	4	10	10	4	
5	e	a	a	e	a	a	a	a	e	a	70
	0	10	10	0	10	10	10	10	0	10	
Avaliação Final da Maturidade					3,5						

Unidade técnica: F

	Questões										Pontos Obtidos
Nível	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	d	b	c	b	b	a	c	e	c	a	55
	2	7	4	7	7	10	4	0	4	10	
3	e	d	e	e	b	b	d	c	b	c	33
	0	2	0	0	7	7	2	4	7	4	
4	e	b	b	e	b	b	c	e	b	b	46
	0	7	7	0	7	7	4	0	7	7	
5	e	e	a	e	e	e	a	a	e	a	40
	0	0	10	0	0	0	10	10	0	10	
Avaliação Final da Maturidade					2,7						

Unidade técnica: G

	Questões										Pontos Obtidos
Nível	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	b	b	d	d	c	b	d	c	b	b	51
	7	7	2	4	4	7	2	4	7	7	
3	c	d	c	c	c	c	b	c	c	c	41
	4	2	4	4	4	4	7	4	4	4	
4	c	c	d	e	c	c	c	b	c	c	37
	4	4	2	0	4	4	4	7	4	4	
5	e	e	e	e	e	e	a	a	e	e	20
	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	
Avaliação Final da Maturidade					2,5						

Unidade técnica: H

	Questões										Pontos Obtidos
Nível	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	e	e	e	d	b	b	b	e	c	b	34
	0	0	0	2	7	7	7	0	4	7	
3	b	a	c	c	d	b	c	b	b	b	59
	7	10	4	4	2	7	4	7	7	7	
4	c	d	e	a	b	b	c	d	c	d	42
	4	2	0	10	7	7	4	2	4	2	
5	e	e	e	e	e	e	a	a	e	e	20
	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	
Avaliação Final da Maturidade					2,6						

Unidade técnica: I

	Questões										Pontos Obtidos
Nível	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	a	a	a	a	a	d	a	a	a	a	92
	10	10	10	10	10	2	10	10	10	10	
3	d	a	d	a	a	a	a	a	a	a	84
	2	10	2	10	10	10	10	10	10	10	
4	d	a	a	a	a	a	a	a	d	d	76
	2	10	10	10	10	10	10	10	2	2	
5	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	100
	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Avaliação Final da Maturidade					4,5						

Unidade técnica: J

	Questões										Pontos Obtidos
Nível	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	c	c	c	d	c	c	c	e	C	d	32
	4	4	4	2	4	4	4	0	4	2	
3	e	b	c	c	e	a	b	e	e	b	39
	0	7	4	4	0	10	7	0	0	7	
4	e	c	b	e	e	b	c	c	b	b	40
	0	4	7	0	0	7	4	4	7	7	
5	e	e	e	e	e	e	a	a	a	e	30
	0	0	0	0	0	0	10	10	10	0	
Avaliação Final da Maturidade					2,4						

Unidade técnica: K

	Questões										Pontos Obtidos
Nível	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	b	a	b	b	b	c	c	c	c	a	64
	7	10	7	7	7	4	4	4	4	10	
3	c	b	a	a	b	a	c	a	b	b	76
	4	7	10	10	7	10	4	10	7	7	
4	b	a	c	c	b	b	a	a	b	b	73
	7	10	4	4	7	7	10	10	7	7	
5	e	e	a	e	e	a	a	a	a	e	50
	0	0	10	0	0	10	10	10	10	0	
Avaliação Final da Maturidade					3,6						

Unidade técnica: L

	Questões										Pontos Obtidos
Nível	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	d	d	d	d	a	d	a	d	a	a	52
	2	2	2	2	10	2	10	2	10	10	
3	d	a	d	a	d	b	b	d	b	a	59
	2	10	2	10	2	7	7	2	7	10	
4	b	d	d	e	b	a	a	b	c	b	56
	7	2	2	0	7	10	10	7	4	7	
5	e	a	a	e	a	a	a	a	a	e	70
	0	10	10	0	10	10	10	10	10	0	
Avaliação Final da Maturidade					3,4						

Unidade técnica: M

Nível	Questões										Pontos Obtidos
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	b	d	d	c	c	a	b	e	b	b	50
	7	2	2	4	4	10	7	0	7	7	
3	c	b	b	b	c	b	b	b	c	b	61
	4	7	7	7	4	7	7	7	4	7	
4	c	d	c	c	a	b	b	c	d	c	48
	4	2	4	4	10	7	7	4	2	4	
5	a	a	e	e	e	e	a	a	e	e	40
	10	10	0	0	0	0	10	10	0	0	
Avaliação Final da Maturidade											3

Unidade técnica: N

Nível	Questões										Pontos Obtidos
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2	e	a	d	d	b	e	d	c	e	e	27
	0	10	2	2	7	0	2	4	0	0	
3	b	e	d	e	e	e	c	e	d	d	17
	7	0	2	0	0	0	4	0	2	2	
4	e	d	c	e	d	d	e	e	e	e	10
	0	2	4	0	2	2	0	0	0	0	
5	e	e	e	e	e	e	a	a	a	e	30
	0	0	0	0	0	0	10	10	10	0	
Avaliação Final da Maturidade											1,8

Avaliação Final da Maturidade - FIOCRUZ 2,99

ANEXOS

Anexo 1 – Declaração de não início da pesquisa



Salvador, de maio de 2023.

Ilm.^a Dra.

Camila de Sousa Pereira-Guizzo.

Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa

CAMPUS INTEGRADO DE MANUFATURA E TECNOLOGIA (CIMATEC) – BAHIA

Ao Comitê de ética em Pesquisa

CEP - CIMATEC

Eu, Helton Souza da Cunha, declaro que a coleta de dados do projeto de pesquisa intitulado “Modelo de Governança nas Contratações de Produtos e Serviços de ICTS PÚBLICAS” - não foi iniciada.

Estou ciente de que a Resolução CNS 466/12 estabelece como exigência ao pesquisador “apresentar o protocolo devidamente instruído ao CEP ou à Conep. Aguardando a decisão de aprovação ética, antes de iniciar a pesquisa” (capítulo IX)

Helton Souza da Cunha

Pesquisador Responsável

Anexo 2 – Termo de compromisso do pesquisador

Sistema FIEB



Salvador, de maio de 2023.

Ilm.^a Dra.

Camila de Sousa Pereira-Guizzo.

Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa

CAMPUS INTEGRADO DE MANUFATURA E TECNOLOGIA (CIMATEC) – BAHIA

Declarações do (s) Pesquisador (es)

Ao Comitê de Ética em Pesquisa

Eu, Helton Souza da Cunha, pesquisador responsável pela pesquisa intitulada “Modelo de Governança nas Contratações de Produtos e Serviços de ICTS PÚBLICAS”, declaro que:

- Assumo o compromisso de cumprir os Termos da Resolução nº 466/12, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde e demais resoluções complementares à mesma (240/97, 251/97, 292/99 e 340/2004).
- Assumo o compromisso de zelar pela privacidade e pelo sigilo das informações, que serão obtidas e utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa;
- Os materiais e as informações obtidas no desenvolvimento deste trabalho serão utilizados apenas para se atingir o(s) objetivo(s) previsto(s) nesta pesquisa e não serão utilizados para outras pesquisas sem o devido consentimento dos voluntários;
- Os materiais e os dados obtidos ao final da pesquisa serão arquivados sob a responsabilidade de _____ da área de _____ do CIMATEC; que também será responsável pelo descarte dos materiais e dados, caso os mesmos não sejam estocados ao final da pesquisa.
- Os resultados da pesquisa, desde que não haja restrição, serão tornados públicos através de publicações em periódicos científicos e/ou em encontros científicos, quer sejam favoráveis ou não, respeitando-se sempre a privacidade e os direitos individuais dos sujeitos da pesquisa;
- O CEP-CIMATEC será comunicado da suspensão ou do encerramento da pesquisa por meio de relatório;
- Relatórios parcial e final serão encaminhados para o CEP Cimatec;
- O CEP-CIMATEC será imediatamente comunicado se ocorrerem efeitos adversos resultantes desta pesquisa com o voluntário;
- Esta pesquisa ainda não foi total ou parcialmente realizada.

- A equipe do projeto é composta pelo seguinte pesquisador: Helton Souza da Cunha; helton.cunha@fiocruz.br; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0158983767878043>

Salvador, de maio de 2023.

Helton Souza da Cunha

Pesquisadora Responsável

PRODUÇÃO TÉCNICA E CIENTÍFICA

Capítulo de livro na Editora Poisson:

Capítulo 3: Governança nas contratações por órgãos públicos brasileiros: Caracterização do estado da arte.

Autores: Helton Souza da Cunha, Paulo Soares Figueiredo, Ingrid Winkler.

DOI: <https://doi.org/10.36229/978-65-5866-247-1.CAP.03>.

Revista JBTH: Journal of Bioengineering Technologies and Health

Título: Leveraging Artificial Intelligence in Contracting: A Digital Transformation for Public Institutions

Autores: Helton Souza da Cunha, Fabíola Lopes Caetano Machado, Xisto Lucas Travassos Junior, Cristiano Vasconcellos Ferreira

DOI: <https://doi.org/10.34178/jbth.v7i2.401>.

Revista Blucher Engineering Proceedings:

Título: The use of artificial intelligence in contracting as digital transformation in public institutions.

Autores: Helton Souza da Cunha, Fabíola Lopes Caetano Machado, Xisto Lucas Travassos Junior, Cristiano Vasconcellos Ferreira

DOI: <https://doi.org/10.5151/siintec2023-305217>

Publicação de artigo na revista de Revista de Gestão e Secretariado – GESEC:

Título: Governança nas contratações públicas: referencial teórico.

Autores: Helton Souza da Cunha, Cristiano Vasconcellos Ferreira, Thiago Barros Murari
v. 15 n. 7 (2024): Revista de Gestão e Secretariado v.15, n.7, 2024

DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i7.4029>

Publicação de artigo na revista de Revista de Gestão e Secretariado – GESEC:

Título: Governança pública: proposta de um modelo de contratações em Instituições de Ciência e Tecnologia Públicas.

Autores: Helton Souza da Cunha, Cristiano Vasconcellos Ferreira, Thiago Barros Murari
v. 15 n. 10 (2024): Revista de Gestão e Secretariado v.15, n.10, 2024

DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i10.4297>