

# GOVERNANÇA E GESTÃO NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Uma análise do caso IFAM<sup>1</sup>

**Tatiana Ferreira Nakauth Rodrigues<sup>2</sup> e Daniel Ribeiro de Oliveira<sup>3</sup>**

## RESUMO

O Tribunal de Contas da União (TCU), sendo um órgão de controle externo da administração pública, tem realizado desde o ano de 2010 levantamentos sobre o nível de maturidade em governança organizacional de órgãos públicos jurisdicionados ao TCU. Em 2021, foi realizado o levantamento do Perfil Integrado de Governança Organizacional e Administração Pública, o qual avaliou os seguintes temas: governança pública organizacional, governança e gestão da tecnologia da informação, pessoas, contratações e orçamentário. Em meio aos órgãos avaliados encontra-se o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM). Dentre os resultados obtidos pelo IFAM no levantamento realizado, destacou-se o índice de gestão de contratações (iGestContrat), em que a instituição obteve um nível de maturidade de 30%, sendo classificado como estando em estágio “inicial”. Tal resultado mostrou-se preocupante, uma vez que a gestão das contratações interfere diretamente nos resultados entregues pela instituição, seja por meio da execução orçamentária e financeira, ou da execução do planejamento anual de contratações. A partir do resultado obtido torna-se necessária a adoção de medidas que promovam a melhoria na gestão de contratações do órgão. No entanto, por meio de uma pesquisa exploratória, identificou-se que a instituição possui dezoito unidades gestoras, e que estas realizam suas próprias contratações, contribuindo para a execução orçamentária e financeira do órgão. Desta forma, este estudo buscou investigar se o

---

<sup>1</sup>Este trabalho apresenta a versão final a partir das contribuições feitas por ocasião do Encontro dos Mestrados Profissionais em Administração – EMPRAD (versão anterior publicada em: RODRIGUES, T. F. N.; OLIVEIRA, D. R. Governança e gestão nas contratações públicas: uma análise do caso IFAM de. 9. EMPRAD, 23 e 24 nov. 2023. Disponível em: <https://sistema.emprad.org.br/9/anais/arquivos/168.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2023).

<sup>2</sup> Mestra em Gestão e Estratégia. Administradora – IFAM/Campus Parintins. [tatiana.rodrigues@ifam.edu.br](mailto:tatiana.rodrigues@ifam.edu.br)

<sup>3</sup> Orientador. Linha 1. Doutor em Economia. Professor Associado D2 – UFRRJ. [daniel.eco@uol.com.br](mailto:daniel.eco@uol.com.br)

resultado obtido pelo IFAM no referido índice, reflete a realidade das unidades gestoras que o compõem. Isto posto, delineou-se uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa, pois utilizando-se de estatística descritiva determinaram-se os índices individuais das referidas unidades gestoras os quais foram comparados e analisados com base no referencial teórico. Os índices encontrados demonstraram que as Unidades Gestoras do IFAM possuem níveis distintos de maturidade em capacidade de gestão das contratações.

**Palavras-Chave:** Governança; Gestão de Contratos; Contratações Públicas; iGestContrat; IFAM.

# GOVERNANCE AND MANAGEMENT IN PUBLIC CONTRACTING

An analysis of the IFAM case

## ABSTRACT

Since 2010, the Federal Court of Audit, as an external control body of the public administration, has been conducting surveys on the level of maturity of organizational governance of public entities under the jurisdiction of the TCU. In 2021, the Integrated Profile of Organizational Governance and Public Administration was carried out, which evaluated the following topics: organizational public governance, governance and management of information technology, human resources, recruitment, and budget. Among the entities evaluated is the Federal Institute of Education, Science and Technology of Amazonas, IFAM. Among the results obtained by IFAM in the survey carried out, the hiring management index (iGestContrat) stood out, in which the institution obtained a maturity level of 30%, being classified in an "initial" stage. This result was worrying, since the recruitment management directly affects the results obtained by the institution, either through the budgetary and financial execution or through the execution of the annual recruitment plan. From the result obtained, it becomes necessary to adopt measures that promote the improvement of the Agency's recruitment management. However, through exploratory research, it was found that the institution has eighteen management units and that these carry out their hiring, contributing to the budgetary and financial execution of the agency. Therefore, the purpose of this study was to investigate whether the result obtained by the IFAM in this index reflects the reality of all the management units that make up the IFAM. Therefore, research with a quantitative and qualitative approach was outlined, because, with the help of descriptive statistics, the individual indexes of the management units referred to were determined. They were compared and analyzed based on the theoretical framework. The indices found showed that the IFAM management units have different levels of maturity in the recruitment of management capacity.

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

## INTRODUÇÃO

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

Tal relevância somada à implantação do modelo gerencial atualmente vigente no Brasil, focam as atenções para a qualidade das entregas à sociedade e a busca pela eficiência, eficácia e efetividade. Neste contexto, o papel dos órgãos de controle ganha destaque por atuarem no combate às ilicitudes praticadas no âmbito da administração pública e no mau uso dos recursos desta. O Tribunal de Contas da União, sendo um órgão de controle externo, é encarregado pela supervisão da contabilidade, finanças, orçamento, operações e patrimônio das instituições públicas do país, garantindo sua conformidade legal, legitimidade e eficiência econômica (TCU, 2021b). No entanto, nos últimos anos, este órgão tem atuado de forma proativa, no sentido de promover a melhoria dos gastos públicos, por meio de auditorias de governança (Nardes, 2013).

Neste sentido, a partir do ano de 2007, o Tribunal de Contas da União iniciou um trabalho de levantamento visando obter e sistematizar informações sobre a governança na administração pública. Nos anos de 2017, 2018 e 2021, foram realizados levantamentos para avaliar o perfil integrado de governança organizacional, incluindo temas de governança pública organizacional, de governança e gestão da tecnologia da informação, de pessoas e de contratações, acrescentando-se ao último

levantamento o tema orçamentário (TCU, 2021c). Dentre os índices apresentados no resultado do levantamento consta o iGestContrat, índice de gestão das contratações, o qual é composto por agregadores que refletem a capacidade de gestão das contratações.

Os estágios da capacidade de implementação de governança e gestão, definidos pelo TCU, estão classificados em 4 níveis, sendo estes: inexpressivo (0 a 14,9%), inicial (15 a 39,9%), intermediário (40 a 69,9%) e aprimorado (70 a 100%). No levantamento do referido índice, 57% dos órgãos constam no estágio intermediário de implementação, enquanto 20% ainda estão em nível mais baixo. Comparativamente, o Instituto Federal do Amazonas demonstrou estar com capacidade de gestão das contratações em 30,3% (TCU, 2021d, p. 47), sendo classificado em estágio inicial, ou seja, o IFAM compõe os 20% dos órgãos com baixo nível de capacidade de implementação de gestão em suas contratações.

Como visto, o resultado obtido pelo IFAM no índice de Gestão de Contratações – iGestContrat 2021 – está abaixo da média nacional. Contudo, o IFAM é uma instituição composta por dezessete campi e a Reitoria. Cada campus possui estrutura administrativa dotada de competência para execução de seu respectivo orçamento, podendo realizar processos de contratações de bens e serviços.

Dessa forma, têm-se que os processos de contratação do IFAM são executados de forma individualizada pelas Unidades Gestoras que compõem o órgão. A partir do cenário exposto, entende-se como oportuno investigar se o resultado obtido pelo IFAM no iGestContrat 2021/TCU reflete a realidade das Unidades que compõem o órgão, apresentando-se assim a seguinte pergunta de pesquisa: O resultado obtido pelo IFAM no iGestContrat 2021/TCU reflete a realidade das Unidades que compõem o referido órgão?

A partir do questionamento apresentado definiu-se como objetivo do trabalho a determinação dos índices de gestão das contratações das Unidades Gestoras pertencentes ao IFAM, a partir da utilização do mesmo instrumento de pesquisa utilizado pelo TCU, em 2021, porém destinado aos campi do IFAM.

Esta pesquisa justifica-se mediante a relevância dos processos de contratações para o bom funcionamento da instituição e a importância da adoção de indicadores de desempenho que subsidiam o processo de tomada de decisão dos gestores. Neste sentido, o índice de gestão de contratações (iGestContrat), elaborado pelo TCU, permite identificar fragilidades e aspectos que devem ser aprimorados em seus respectivos processos. Diante disto, a identificação dos índices de forma individualizada pode proporcionar um diagnóstico mais pontual quanto à gestão das contratações do Órgão.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Estudos relacionados à teoria da agência “analisam a separação entre as funções de propriedade e controle como forma de tornar a organização mais eficiente” (Buta; Teixeira, 2019, p. 372). A relação da agência se refere à relação do proprietário (principal) com o administrador da empresa (agente), em que o proprietário delega o poder de decisão ao administrador tendo em vista que este tem o domínio da informação, causando assim, uma assimetria informacional (Lacruz, 2020). O conflito abordado na teoria da agência é o conflito de interesses em que o administrador, sendo responsável por gerir a organização, passa a priorizar seus próprios interesses e não os da organização, ou seja, do

proprietário (Nassif; Souza, 2013).

Dessa forma, torna-se importante a criação de mecanismos que assegurem ao principal o monitoramento e controle das ações dos agentes, o que pode se dar por meio da governança (Melo, 2017). “A governança busca aproximar gestores e proprietários do capital, objetivando o alinhamento de interesses entre as partes” (Teixeira; Gomes, 2019, p. 524).

O termo governança tem sido usado de maneira genérica, sendo necessário ater o seu significado ao contexto em que este está inserido (Gonçalves, 2005). Assim sendo, direciona-se esta discussão para a governança no setor público, a partir da teoria da agência, em que o principal é a sociedade, e o agente são todos que atuam na administração pública.

Um dos principais motivos que levou a adaptação da governança corporativa para o setor público refere-se às “dificuldades que o Estado brasileiro tem para tornar efetivas as suas ações, que em geral são morosas e inflexíveis, o que reflete na qualidade dos serviços públicos ofertados à população” (Matias-Pereira, 2010, p. 131).

Ante ao exposto, o Tribunal de Contas da União, a partir de estudos internacionais, sintetizou a seguinte definição:

A governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2020, p. 36).

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

Nesse sentido a governança se preocupa com o processo decisório e sua efetividade, enquanto a gestão, após receber o direcionamento da governança, se preocupa quanto a melhor forma de implementação (TCU, 2020). A relação demonstrada coincide com a definição de governança apresentada por Fenili (2018, p. 19) em que afirma que “a governança é o conjunto de ações de monitoramento e de incentivos que visam assegurar, de forma institucionalizada e em uma relação de agência, que os interesses do principal estão sendo preservados pelo agente”.

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

- a) Planejar - dada a direção, as prioridades e os objetivos, quais são os passos para chegar lá?
- b) Executar - colocar o plano para funcionar e gerar resultados de políticas e serviços;
- c) Controlar - como estão os indicadores de eficácia e de eficiência? como lidar adequadamente com os riscos de não cumprir as metas? (TCU, 2020, p. 19).

Neste sentido, visando a importância da implementação de práticas de governança, “os órgãos de controle (externo e interno) apresentam papel preponderante como agentes fomentadores da governança pública em seus respectivos âmbitos de atuação, inclusive, em relação aos seus próprios procedimentos” (Teixeira; Gomes, 2019, p. 537). Dessa forma, o Tribunal de Contas da União, sem deixar de atentar para a legalidade e a conformidade, tem buscado parcerias internas e externas, no sentido de identificar e promover boas práticas de governança na administração, e garantir que os interesses da sociedade sejam priorizados e atendidos (Nardes, 2013).

Desse modo, a partir de 2007, o referido Tribunal iniciou uma série

de levantamentos de governança em órgãos da administração pública federal e outros entes jurisdicionados ao TCU, com a intenção de identificar pontos vulneráveis e induzir melhorias nas áreas observadas (TCU, 2015). O levantamento, realizado em 2021, apresentou o resultado referente a seis perfis de governança, dos quais destaca-se o perfil de Governança e Gestão de contratações, o qual é composto pelo índice de Governança em Contratações e pelo índice de Gestão em Contratações.

Cada um desses índices é composto por outros indicadores. Quanto ao índice de Gestão de Contratações – iGestContrat –, os indicadores que o compõem são:

- a) IntegrContrat, que versa acerca dos valores fundamentais e dos padrões de comportamento a serem seguidos pelas equipes que atuam no processo de contratações;
- b) Pessoas, que avalia se a organização possui mecanismos para desenvolver a capacidade dos gestores e dos colaboradores que atuam na função de contratações;
- c) Processos, que aborda a existência de plano de contratações e a definição dos processos de trabalho para as etapas de planejamento, seleção do fornecedor e gestão dos contratos;
- d) RiscoContrat, que trata da gestão dos riscos enfrentados pela área de contratações, e ainda, em cada um dos processos de contratação;
- e) GestContrat, que estimula o método de contratação com foco em resultados, com reflexos na forma de pagamento aos fornecedores e na tomada de decisão acerca de prorrogações ou renovações contratuais; e
- f) ContratSustent, que avalia a adoção de critérios de sustentabilidade nas contratações, quando praticável (TCU, 2021a, p. 38).

Os indicadores supra relacionados referem-se à função de gestão e refletem a contribuição individual destes para a observância quanto ao alinhamento às estratégias e políticas aprovadas pela governança.

Ante a apresentação das práticas avaliadas pelo TCU, nota-se que os levantamentos realizados têm servido como insumo para pesquisas na área

de governança pública, como os trabalhos realizados por Melo (2017), Montanholi (2017) e Melo (2018), os quais investigaram as práticas de governança da administração pública a partir da literatura produzida pelo referido Tribunal.

Em uma das pesquisas mais recentes sobre o índice de governança e gestão de contratações (iGovContrat/2018) Pierine (2020) analisou os aspectos componentes de cada índice e apontou as fragilidades existentes no processo de gestão das contratações que interferem na capacidade de governança da instituição. Ainda em relação aos índices de governança, Alves Júnior (2019) não confirmou sua hipótese de que a governança tornava a instituição mais eficiente. Os estudos realizados por Pereira Filho (2020) apontaram um aumento dos efeitos dos índices de governança sobre o IGG e o IGP, à medida que cada um aumenta.

Como percebido, os levantamentos realizados pelo Tribunal de Contas da União representam um leque com variadas oportunidades de pesquisa. Em que pese a abordagem do tema Gestão das Contratações, devido ao grande valor orçamentário destinado às compras públicas, a boa administração dessas podem e devem contribuir para a promoção da eficiência do setor público e no estabelecimento da confiança da sociedade (Rosa; Tribolet; Silva, 2015).

Assim, “As compras públicas devem ser um referencial de governança, afinal trata-se de recursos públicos, que mal empregados farão falta, podendo dificultar a efetivação das políticas públicas do país” (Gomes Junior; Ferreira Neto, 2020, p. 14). Os referidos autores ainda concluem que uma licitação prevista na legislação, se bem conduzida, contribui para o atingimento de uma boa governança pública.

O tema das compras públicas tem ganhado destaque como um dos assuntos mais relevantes devido à sua importância estratégica.

Compreender e discutir as compras públicas para além de um simples procedimento torna-se fundamental para alcançar resultados e impactos positivos na área, como destacado por Costa e Terra (2019). Nesse contexto, a nova lei de licitações, nº 14.133/2021, estabeleceu que a autoridade máxima do órgão seja responsável pela governança nas contratações, destacando a necessidade de uma abordagem eficiente e transparente na gestão desses processos (Brasil, 2021).

## **METODOLOGIA**

A partir da definição do objetivo geral deste trabalho, esta pesquisa se classifica como sendo de natureza aplicada, com abordagem quanti-qualitativa, uma vez que foram coletados e analisados dados quantitativos, seguidos de coleta e análise de dados qualitativos. Quanto ao tipo, Vergara (2009) propõe dois critérios para classificar os tipos de pesquisa, os quais são: quanto aos meios e quanto aos fins. Assim, quanto aos meios, realizou-se esta pesquisa por meio de um estudo de caso (Figueiredo, 2007). Quanto aos fins a pesquisa está classificada como descritiva.

Quanto à coleta de dados, esta foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica buscou informações em material já publicado (Gil, 2021). A pesquisa de campo foi realizada no local onde ocorreu o fenômeno objeto de estudo (Vergara, 2009), ou seja, no IFAM. A coleta de dados na pesquisa de campo realizou-se por meio de aplicação de questionário online de autoavaliação, utilizando-se o mesmo questionário utilizado pelo TCU para o levantamento do Índice de Governança e Gestão de 2021. Contudo, utilizaram-se apenas as questões referentes ao indicador “Gestão de Contratações”, que é composto por 19 questões que abordam sete aspectos das práticas de gestão de

contratações, a saber: promoção da integridade na área de contratações, desenvolvimento da capacidade da área de contratações, realização de planejamento das contratações, estabelecimento de processos de trabalho de contratações, gestão de riscos em contratações, contratação e gestão com base em desempenho e práticas de contratação sustentável. O referido questionário foi adaptado à plataforma do Google Formulários.

Quanto à definição dos sujeitos da pesquisa, constatou-se que em 2021 foram homologados 225 processos de contratações na Instituição, totalizando mais de 39 milhões de reais (Brasil, 2023a), os quais se referem a contratações diretas, inexigibilidades, pregões, tomadas de preços e concorrência. No entanto, as referidas contratações refletem o somatório das contratações executadas pelas diversas Unidades da Instituição.

Isto posto definiu-se que os sujeitos da pesquisa são os gestores dos dezessete campi do IFAM. Sendo assim, o universo da pesquisa é composto por todos os sujeitos, uma vez que se tratam de apenas dezessete unidades pesquisadas. Os questionários de pesquisa foram enviados para todos os diretores gerais das Unidades investigadas, entretanto, apenas nove respostas foram recebidas.

Como critério de relevância para continuidade da pesquisa constatou-se que nove respostas representam mais de 50% do universo da pesquisa, os quais, conforme dados da Plataforma Nilo Peçanha (Brasil, 2023b), também representavam 46% do total de servidores lotados nas unidades pesquisadas no ano de 2021, e 46% do total das matrículas dos respectivos campi no mesmo período.

Procedendo-se a pesquisa, a partir da coleta dos dados prosseguiu-se ao tratamento e análises. Os dados coletados por meio de aplicação de questionário foram tratados e calculados. Inicialmente, pretendeu-se

adotar o mesmo método utilizado pelo TCU para calcular os índices de governança e gestão, o qual consistia em realização de análise multivariada das respostas por meio de Análise por Componentes Principais utilizando-se o método dos mínimos resíduos para extração dos componentes. No entanto, após consulta ao Tribunal de Contas da União quanto à memória de cálculo dos resultados apresentados, obteve-se a seguinte resposta:

O método empregado para calcular os indicadores do levantamento integrado de governança e gestão pública 2021 é a Análise de Componentes Principais, pela extração do primeiro componente principal de cada agrupamento de questões. Por isso, não existe um polinômio do primeiro grau ( $P_1 = p_1Q_1 + p_2Q_2 + \dots + p_nQ_n$ ) em que  $p_1, p_2 \dots p_n$  sejam os pesos precisos de cada questão.

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

Faria mais sentido a organização estabelecer os seus próprios pesos para cada questão, segundo o risco e a importância de cada uma delas para entrega dos resultados almejados pela organização, pois isso viabilizaria a comparabilidade direta entre os exercícios anuais, permitindo estimar o grau de melhoria ao longo dos anos (TCU, 2022, p. 1).

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

Quanto aos valores obtidos em cada questão procedeu-se conforme cálculo adotado pelo TCU no qual atribuiu-se um peso para cada resposta indicada, aplicando-se os mesmos valores adotados pelo referido Tribunal. Sendo assim, os pesos atribuídos à cada opção eram os seguintes: as opções “Não se adota” ou “Não se aplica” possuíam peso 0; a opção “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la” possuía peso 0,05; a opção “Adota em menor parte” possuía peso 0,15; a opção “Adota parcialmente” possuía peso 0,50; e a opção “Adota em maior parte ou totalmente” apresentava peso 1,0.

Caso o respondente optasse por marcar as opções “adota parcialmente” ou “adota em maior parte ou totalmente”, era necessário que apontassem as evidências que comprovassem a informação, além disso o formulário online, assim como o questionário original, disponibilizava questões adicionais que caracterizassem melhor a adoção da prática em questão. Essas questões adicionais foram chamadas de questões X e permitiram tornar as respostas mais realistas. O não preenchimento das questões do tipo X resultaram em descontos nas notas principais.

Ante ao exposto obteve-se como resultado os índices individuais dos sujeitos da pesquisa, alcançando-se desta forma o objetivo de Identificar os índices de Gestão de Contratações das Unidades que compõem o IFAM. Ressalta-se que, no tratamento dos dados para identificação dos índices os campi foram codificados como C1, C2, C3, até o C9, sendo C referente ao campus e o número referente à identificação deste. A partir da identificação dos índices iGestContrat individuais, estes foram comparados ao resultado obtido pelo IFAM com base no levantamento realizado pelo TCU, em 2021.

Quanto às limitações cabe destacar que, como foi citado

anteriormente, não foi possível obter os índices pelo mesmo cálculo adotado pelo TCU, tendo em vista questões estatísticas. Outra limitação encontrada aponta que esta pesquisa buscou coletar e analisar dados no âmbito de apenas um órgão, o IFAM, não sendo alcançados outros Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, que para fins de comparação, proporcionariam uma percepção mais abrangente das práticas realizadas nestes órgãos.

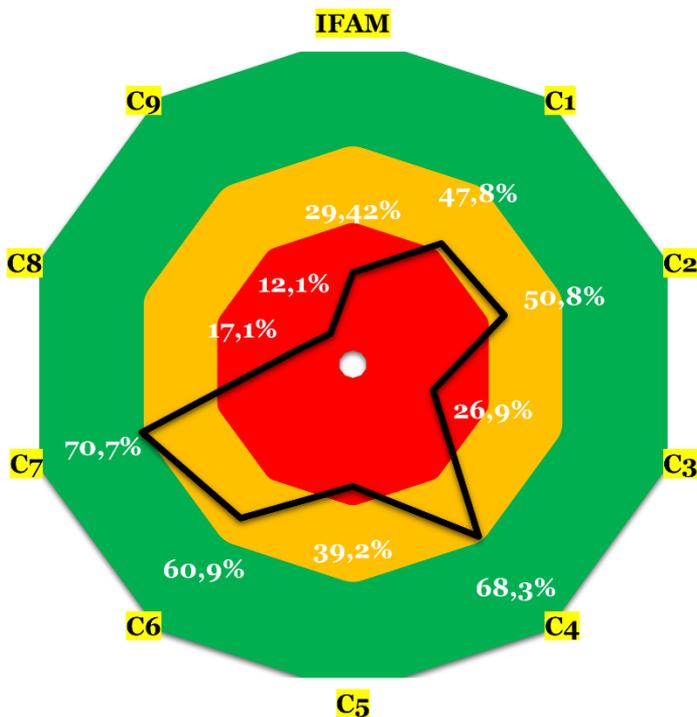
## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A partir do objetivo principal de definir os índices de gestão de contratações (iGestContrat) de cada uma das unidades, realizou-se o tratamento e a tabulação dos dados.

Após o cálculo consolidado de cada campus foi possível identificar os índices individuais, conforme dispostos a seguir:

**Figura 1:** iGestContrat das Unidades e IFAM

ÍNDICE DE GESTÃO DA CONTRATAÇÃO - IGESTCONTRAT



Fonte: elaboração própria com dados da pesquisa.

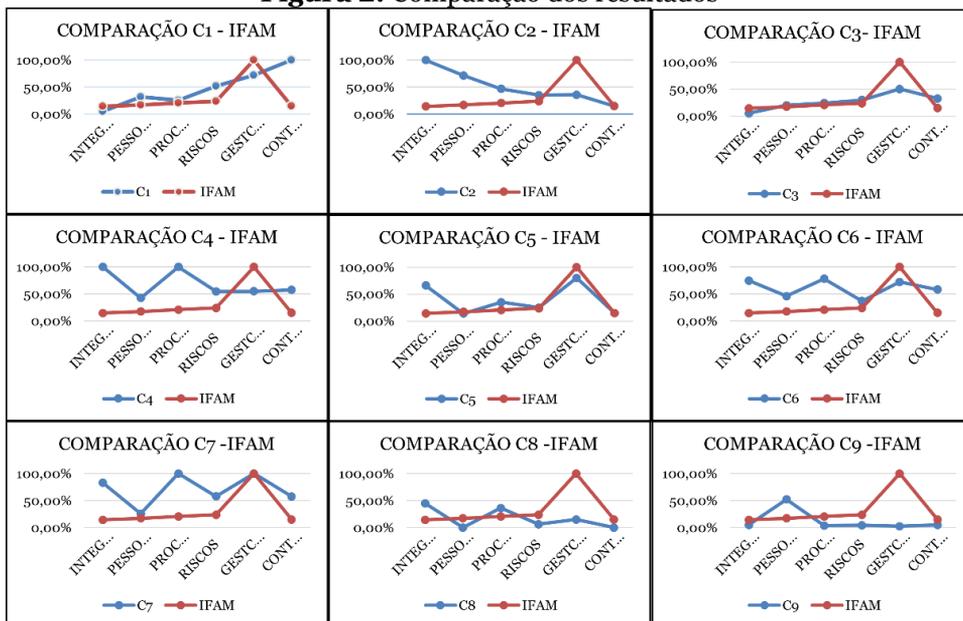
Na figura 1 é possível observar que os índices encontrados formam um conjunto de dados com valores dispersos. O resultado obtido pelo IFAM com dados extraídos do levantamento realizado, em 2021, pelo TCU, foi de 29,42%, sendo considerado em estágio inicial.

Quanto aos resultados obtidos pelos *campi*, estes apresentaram um conjunto com resultados variados, tendo o campus C9 obtido o resultado de 12,1%, com nível de maturidade “Inexpressivo”, e de forma oposta o campus C7 apresentou um resultado de 70,7%, demonstrando um estágio “aprimorado”.

Observou-se assim uma elevada amplitude no conjunto de dados

encontrados, a qual seja, 58,6%, demonstrando uma amostra com resultados heterogêneos. Para corroborar essa afirmação, calculou-se o coeficiente de variação, o qual apresentou uma dispersão relativa de, aproximadamente, 46,4%, demonstrando uma alta dispersão em relação à média, conforme classificação apresentada por Ferreira (2015).

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

**Figura 2: Comparação dos resultados**


Fonte: elaboração própria com base em dados da pesquisa.

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

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar se o resultado obtido por um Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia no levantamento de governança realizado pelo Tribunal de Contas da União,

em 2021, refletia a realidade das demais Unidades Gestoras que compõem o referido órgão. Após a realização da pesquisa foi possível apontar que, na amostra investigada, os resultados alcançados demonstraram diferentes níveis de capacidade de implementação de governança e gestão.

Diante disto, infere-se que não há um alinhamento institucional quanto à gestão das contratações voltada à governança. Tal achado corrobora a decisão do legislador na nova lei de licitações, Lei nº 14.133/2021, quando no parágrafo único do artigo 11 definiu que a alta administração do órgão é responsável pela governança nas contratações.

Cabe destacar que Pierine (2020) apontou que as fragilidades existentes no processo de gestão das contratações interferem na capacidade de governança da instituição. Contudo, a identificação dos índices individuais que apontam o estágio de maturidade das práticas investigadas em cada campus permitiram a identificação dos aspectos mais vulneráveis, fornecendo subsídios para o processo de tomada de decisão dos gestores.

Por fim, esta pesquisa abre possibilidades para a realização de estudos que permitam aferir os benefícios obtidos a partir da obtenção de bons resultados no índice de gestão das contratações (iGestContrat).

## REFERÊNCIAS

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

ALVES JÚNIOR, P. S. V. **Análise da eficiência das universidades federais brasileiras com enfoque sobre a governança pública**. 2019. 37 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) –

Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

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

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações. Diário Oficial da União, 2 de abril de 2021, Seção 1, p. 1-100.

BRASIL. Ministério da educação. **Plataforma Nilo Peçanha**, 2023. Brasil, 2023b.

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

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

FENILI, R. **Governança em aquisições públicas**: teoria e prática à luz da realidade sociológica. Niterói: Impetus, 2018.

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

FIGUEIREDO, N. M. A. (org.). **Método e metodologia na pesquisa científica**. 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GOMES JÚNIOR, J; FERREIRA NETO, M. N. Licitação Pública E Sua Relação Com a Governança E a Governabilidade. **FACEF Pesquisa -**

**Desenvolvimento e Gestão**, v. 23, n. 1, 2020.

GONÇALVES, A. O conceito de governança Trabalho apresentado. **IV Congresso Nacional do Conpedi-Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito**, Fortaleza, 2005. n. -iv, p. 16, 2005.

IFAM (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas). **Relatório de gestão 2020**. Manaus: IFAM, 2021.

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

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

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

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

MONTANHOLI, M. de S. **Princípios da governança pública aplicada aos tribunais de contas do estado e município de São Paulo**.

2017. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

NARDES, J. A. R. O controle e-terno como indutor da governança em prol do desenvolvimento. **Revista do TCU**, n. 127, 2013.

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

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

PIERINI, E. K. **Análise do iGovContrat/2018** – índice de governança e gestão em contratações da Universidade Federal do Paraná e proposições para melhorar o índice. 2020. 176 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2020.

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

TCU (Tribunal de Contas da União). **Acórdão nº 2622/2015 – Plenário**. Auditoria com o objetivo de sistematizar informações sobre o estágio da governança e da gestão das aquisições em amostra de organizações da Administração Pública Federal. Brasília, [2015].

Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A2622%2520ANOACORDAO%253A2015/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/o/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2622%2520ANOACORDAO%253A2015/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/o/%2520). Acesso em: 02 nov. 2021.

TCU (Tribunal de Contas da União). **Relatório de Acompanhamento.** Acompanhamento. índices de governança e gestão de órgãos e entidades da administração pública federal de 2021 (IGG2021). divulgação de informações. Brasília, 2021a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/4B/62/5D/1B/8EBEB710C74E7EB7E18818A8/011.574-2021-6-BD%20-%20IGG2021.pdf>. Acesso em: 02 nov 2021

TCU (Tribunal de Contas da União). **Competências.** Brasília, 2021b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu>. Acesso em: 02 nov. 2021.

TCU (Tribunal de Contas da União). **Perfil integrado de governança organizacional e gestão públicas – 2021**, . [S. l.]: [s. n.], 2021c. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/l-evantamento-de-governanca>. Acesso em: 29 nov. 2021.

TCU (Tribunal de Contas da União). **Relatório individual de autoavaliação 2021 do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas.** 2021d. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/l-evantamento-de-governanca>. Acesso em: 29 nov. 2021.

TCU (Tribunal de Contas da União). **Ouvidoria.** Ouvidoria TCU -

Manifestação no. 355261. Mensagem para: Rodrigues, Tatiana. 14 de novembro de 2022. E-mail

TCU (Tribunal de Contas da União). **Referencial básico de governança organizacional**: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília, 2020.

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

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