

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de Pesquisa: CALLIPOLIS – GRUPO DE PESQUISA DE POLÍTICA
PÚBLICA E DESENVOLVIMENTO**

**GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS MUNICIPAIS: INTEGRAÇÃO
ENTRE CONTROLE INTERNO, GESTÃO DE RISCOS E MONITORAMENTO DE
RESULTADOS PARA AMPLIAÇÃO DA EFETIVIDADE CONTRATUAL E DAS
POLÍTICAS PÚBLICAS**

000.062.349-09

**Florianópolis
2026**

GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS MUNICIPAIS: INTEGRAÇÃO ENTRE CONTROLE INTERNO, GESTÃO DE RISCOS E MONITORAMENTO DE RESULTADOS PARA AMPLIAÇÃO DA EFETIVIDADE CONTRATUAL E DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

1 – INTRODUÇÃO – caracterização do problema e objetivo da pesquisa

A contratação pública ocupa posição estratégica na implementação de políticas públicas, especialmente em contextos nos quais o Estado depende de bens, serviços, obras e soluções tecnológicas para entregar resultados concretos à população. Em áreas como saúde, educação, infraestrutura, assistência social, limpeza urbana e transporte escolar, a qualidade da contratação condiciona diretamente a qualidade da política pública entregue ao cidadão. Por essa razão, a inefetividade das contratações não deve ser compreendida como um problema meramente procedimental ou jurídico-formal, mas como uma falha de capacidade estatal com efeitos materiais sobre a produção de valor público.

A problemática torna-se ainda mais grave quando os próprios atores do processo de contratação desconhecem o planejamento estratégico do órgão ou entidade pública, e o macroprocesso da contratação pública. Na grande maioria dos casos, os processos licitatórios e as contratações diretas são realizadas de forma compartimentada, sem a visão da interdependência cíclica dos processos de trabalhos das fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão do contrato, e, principalmente, sem o entendimento sobre a real necessidade pública a ser satisfeita.

Observa-se com frequência, sobretudo na realidade municipal, a presença de editais mal instruídos, objetos deficientemente definidos, baixa integração entre planejamento e contratação, superposição de competências, informalidade de fluxos decisórios, ausência de tratamento sistemático de riscos, fragilidade do acompanhamento contratual e baixa capacidade de aprendizagem institucional. Tais deficiências favorecem atrasos, descontinuidade de serviços, sobrepreço, paralisação de obras e baixa utilidade social dos contratos administrativos. Em consequência, compromete-se a efetividade de políticas públicas que dependem do adequado funcionamento do macroprocesso contratual.

Além disso, muitos municípios operam com estruturas reduzidas, baixa especialização funcional, fragilidade de segregação de funções, pouca integração entre áreas técnicas e administrativas e reduzida maturidade em governança, gestão de riscos e controle interno.

A Lei n. 14.133/2021 representa importante inflexão nesse debate ao deslocar o enfoque tradicional, centrado predominantemente no controle dos ritos de contratação pública, para uma

perspectiva de governança, planejamento, prevenção e resultados. O parágrafo único do art. 11 atribui à alta administração a responsabilidade pela governança das contratações e determina a implementação de processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos. De forma complementar, o art. 169 estabelece que as contratações públicas devem submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante o modelo das linhas de defesa. Nessa chave interpretativa, o controle interno deixa de ser percebido apenas como instância terminal de verificação formal e passa a ser compreendido como estrutura de governança orientada à prevenção, coordenação, aprendizagem e geração de resultados (BRASIL, 2021).

Diante desse contexto, o problema de pesquisa pode ser assim formulado: **de que modo a governança das contratações públicas municipais, com integração entre controle interno, gestão de riscos e monitoramento de resultados, pode ampliar a efetividade das contratações e qualificar a entrega de políticas públicas à população?**

Parte-se da premissa de que a ausência de efetividade das contratações públicas decorre, em grande medida, de arranjos institucionais insuficientemente estruturados para planejar, coordenar responsabilidades, tratar riscos e aprender com falhas recorrentes. A pesquisa assume, assim, a oportunidade normativa e gerencial aberta pela Lei n. 14.133/2021 para reposicionar o controle interno como elemento essencial da governança das contratações e como indutor de mudança cultural nas organizações públicas (BRASIL, 2021).

A justificativa teórica e prática da pesquisa está em demonstrar que a governança das contratações, quando efetivamente implementada, tem potencial para conectar planejamento, prevenção, coordenação, responsabilização e aprendizagem institucional. Ao compreender o controle interno como infraestrutura de governança, a pesquisa procura superar uma leitura restrita, segundo a qual o controle atuaria apenas ao final do processo, para sustentar sua função preventiva, orientadora e articuladora ao longo de todo o ciclo contratual. Essa abordagem contribui para deslocar o debate das contratações do eixo exclusivo da conformidade para o eixo da entrega de resultados públicos.

O objetivo geral da pesquisa é propor, com base em estudo de caso múltiplo em municípios catarinenses, um modelo aplicado de governança das contratações públicas municipais, integrando controle interno, gestão de riscos e monitoramento de resultados, com vistas à ampliação da efetividade das contratações e da entrega de valor público nas políticas públicas.

Como objetivos específicos, pretende-se: identificar os principais fatores organizacionais e institucionais que comprometem a efetividade das contratações públicas municipais; analisar, à luz da Lei n. 14.133/2021 e da literatura especializada, o papel da governança das contratações, da gestão de riscos e do controle interno como estruturas de geração de valor público; examinar como atores organizacionais envolvidos no macroprocesso contratual percebem as dificuldades de coordenação, prevenção e acompanhamento das contratações; sistematizar diretrizes, instrumentos e práticas capazes de fortalecer a integração entre planejamento, seleção do fornecedor, gestão contratual e controle; e elaborar, como produto final da dissertação, um modelo orientador de governança das contratações, acompanhado de instrumento diagnóstico de maturidade e roteiro de implementação aplicável ao contexto municipal.

O entregável esperado, portanto, não se limita a um diagnóstico descritivo. Espera-se construir uma proposta de intervenção com aplicabilidade prática, apta a apoiar a reorganização do macroprocesso contratual e a contribuir para que as contratações públicas deixem de ser tratadas como rotina burocrática fragmentada, passando a ser geridas como função estratégica da implementação de políticas públicas.

A proposta apresenta aderência ao grupo Callipolis porque articula administração pública e política pública sem dissociá-las. Parte-se da ideia de que as contratações públicas são instrumentos de *policy-making* e de implementação de políticas públicas, razão pela qual sua análise exige atenção aos atores, instituições, arranjos decisórios, capacidades estatais e valores publicamente definidos (SECCHI, 2013; GOMIDE; PIRES, 2014).

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

2.1 Contratação públicas como instrumentos de implementação de políticas públicas.

A literatura de políticas públicas demonstra que a ação estatal não se esgota na formulação normativa de programas e diretrizes, mas depende de capacidades institucionais, instrumentos e arranjos de implementação capazes de transformar objetivos públicos em entregas concretas à sociedade. Nessa perspectiva, as contratações públicas devem ser compreendidas como instrumentos de implementação, uma vez que viabilizam a obtenção de bens, serviços, obras e soluções tecnológicas indispensáveis à execução de políticas públicas em áreas como saúde, educação, infraestrutura, assistência social e serviços urbanos. Assim, a contratação pública não constitui universo isolado da ação estatal, mas parte integrante da capacidade governamental de produzir resultados e responder às necessidades coletivas.

Secchi destaca que políticas públicas envolvem decisões, instrumentos, atores e processos de implementação, oferece base importante para compreender que a fase executiva é fortemente condicionada por escolhas organizacionais e institucionais (SECCHI, 2013). Essa leitura permite sustentar que problemas nas contratações públicas repercutem diretamente na implementação da política correspondente, uma vez que contratos mal planejados, objetos mal definidos ou execuções mal conduzidas podem comprometer a qualidade, a continuidade e a utilidade social da ação estatal. Em complemento, Gomide e Pires ressaltam que o desempenho das políticas públicas depende das capacidades estatais mobilizadas para articular coordenação, autoridade, cooperação, conhecimento técnico e interação entre organizações, o que reforça a ideia de que o macroprocesso contratual precisa ser analisado como dimensão relevante da capacidade de implementação do Estado (GOMIDE; PIRES, 2014).

Sob essa ótica, a efetividade das contratações públicas constitui dimensão da própria efetividade das políticas públicas. Quando o instrumento contratual é mal concebido ou mal gerido, o problema deixa de ser apenas administrativo ou procedimental e passa a afetar diretamente a capacidade estatal de entregar resultados à população. Por essa razão, a análise das contratações públicas exige atenção não apenas à conformidade jurídica, mas também à sua contribuição concreta para a realização de fins públicos. Essa abordagem é particularmente relevante no contexto municipal, em que a dependência de contratos administrativos para execução de serviços essenciais tende a ser elevada, ao mesmo tempo em que se observam restrições de capacidade institucional, especialização funcional e coordenação organizacional.

2.2. Governança pública, valor público e efetividade estatal

A literatura contemporânea de administração pública tem progressivamente deslocado o foco analítico da observância estrita de procedimentos para a capacidade do Estado de produzir resultados socialmente relevantes, legítimos e sustentáveis. Nesse movimento, a noção de governança pública ganha relevo como categoria explicativa voltada à compreensão dos mecanismos por meio dos quais organizações públicas avaliam, direcionam e monitoram sua atuação com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. No plano normativo brasileiro, o Decreto nº 9.203/2017 define governança pública como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados a esse propósito, além de conceituar valor público como os produtos e resultados que respondem de forma efetiva e útil às necessidades ou demandas de interesse público (BRASIL, 2017).

Essa formulação dialoga diretamente com Mark H. Moore, para quem a gestão pública deve ser orientada à criação de valor público, entendido como a produção de resultados socialmente valiosos, politicamente legítimos e operacionalmente viáveis (MOORE, 1995). A contribuição do autor é particularmente importante porque desloca o debate da administração pública da mera execução de rotinas para a pergunta sobre o que efetivamente é valioso produzir para a coletividade e sob quais condições institucionais isso pode ser alcançado.

A perspectiva do Novo Serviço Público também contribui para esse debate ao defender que o papel da administração pública não é simplesmente dirigir processos ou controlar rotinas, mas servir aos cidadãos, construir interesse público e fortalecer a responsividade institucional (DENHARDT; DENHARD, 2015). Em consequência, a efetividade estatal precisa ser aferida não apenas pelo cumprimento de procedimentos, mas pela capacidade de entregar resultados que façam sentido para a sociedade e reforcem a legitimidade das instituições públicas.

No campo das contratações públicas, essa discussão é decisiva porque permite compreendê-las não como atividade-meio neutra, mas como parte da infraestrutura institucional de produção de valor público.

2.3. Governança das contratações públicas na Lei n. 14.133/2021

A incorporação da governança ao regime das contratações públicas brasileiras é um dos movimentos mais relevantes trazidos pela Lei nº 14.133/2021. A norma representa importante inflexão ao deslocar o enfoque tradicional, centrado predominantemente no controle dos ritos e na regularidade formal do procedimento licitatório, para uma perspectiva orientada por planejamento, prevenção, integridade, coordenação e resultados. O art. 11 da lei estabelece que o processo licitatório deve assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado mais vantajoso para a Administração, evitar sobrepreço e superfaturamento, garantir isonomia e justa competição, bem como incentivar inovação e desenvolvimento nacional sustentável. Em seu parágrafo único, o dispositivo atribui à alta administração a responsabilidade pela governança das contratações e determina a implementação de processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar licitações e contratos (BRASIL, 2021).

Esse desenho normativo aproxima as contratações públicas da noção mais ampla de governança pública já consolidada no Decreto nº 9.203/2017, no qual as funções de avaliar, direcionar e monitorar aparecem como centrais à atuação da alta administração (BRASIL, 2017). Também dialoga com a mais recente ABNT NBR 17265:2026 que estabelecer requisitos gerais para o

estabelecimento, a implementação, a manutenção, a análise crítica e a melhoria de um sistema de governança pública.

A literatura internacional reforça essa orientação ao tratar a contratação pública como instrumento estratégico de governança. A OECD sustenta que sistemas de *procurement* bem governados contribuem não apenas para maior eficiência no uso dos recursos públicos, mas também para melhor qualidade dos serviços, satisfação dos usuários e avanço de objetivos públicos mais amplos, como integridade, inovação, sustentabilidade e inclusão (OCDE, 2025).

O Banco Mundial, por sua vez, ressalta a importância de analisar os efeitos concretos das ferramentas e reformas de compras públicas sobre os resultados da ação governamental, reforçando que *procurement* deve ser avaliado por sua capacidade de apoiar a implementação de políticas e a geração de valor público (WORLD BANK, 2021).

2.4. Gestão de riscos e controle interno como mecanismo de governança

A incorporação da gestão de riscos ao ciclo das contratações públicas expressa uma mudança de paradigma na administração pública contemporânea. Em lugar de uma atuação predominantemente reativa, centrada na correção posterior de falhas e irregularidades, passa-se a exigir uma atuação preventiva, orientada à identificação de vulnerabilidades, à adoção de controles proporcionais e ao monitoramento contínuo de fatores que possam comprometer os objetivos institucionais.

No plano normativo e institucional, a Constituição Federal de 1988 confere base ampla ao controle interno ao vinculá-lo à fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, bem como à avaliação de resultados e ao apoio ao controle externo (BRASIL, 1988). A Lei n. 4.320/1964, o Decreto-Lei n. 200/1967 e a Lei Complementar n. 101/2000 reforçam a associação entre controle, planejamento, racionalidade administrativa e responsabilidade na gestão pública (BRASIL, 1964; BRASIL, 1967; BRASIL, 2000).

Nesse ambiente, o art. 169 da Lei n. 14.133/2021 estabelece a submissão das contratações a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e controle preventivo, aproximando o regime brasileiro de referenciais que enfatizam prevenção, linhas de defesa e institucionalização do monitoramento. Essa mudança converge com orientações do Tribunal de Contas da União, para o qual a governança das contratações deve alinhar planejamento, riscos, integridade e resultados, e com normativos como a Portaria SEGES/ME n. 8.678/2021, a Resolução CNJ n. 347/2020 e a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01/2016 (TRIBUNAL DE CONTAS

DA UNIÃO, 2025; BRASIL, Ministério da Economia, 2021; CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020; BRASIL, 2016).

Os referenciais da ABNT NBR ISO 31000:2018 e da ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 complementam essa base ao demonstrar que a gestão de riscos exige liderança, integração aos processos organizacionais, definição de contexto, critérios, técnicas apropriadas, monitoramento e melhoria contínua (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2012). A aplicação desses referenciais ao macroprocesso contratual reforça a tese de que o controle interno deve atuar articuladamente com áreas demandantes, unidades de compras, assessoria jurídica, gestão contratual e alta administração, compondo estrutura de governança e não apenas instância de censura burocrática.

No plano internacional, a OECD sustenta que a contratação pública está exposta a riscos de múltiplas naturezas, incluindo riscos operacionais, de conformidade, de execução, de sustentabilidade, de cadeia de suprimentos, de estrutura de mercado e de complexidade técnica do objeto (OECD, 2023).

2.5 Cultura organizacional, capacidades estatais e efetividade contratual

A efetividade das contratações públicas não depende apenas da existência de normas adequadas ou de instrumentos formais de gestão, mas também da forma como as organizações públicas internalizam responsabilidades, distribuem competências, estruturam fluxos decisórios e constroem capacidades para aprender com falhas recorrentes. Em especial no contexto municipal, são frequentes situações de baixa especialização funcional, insuficiente segregação de funções, pouca integração entre áreas técnicas e administrativas, informalidade de rotinas e reduzida maturidade em governança, gestão de riscos e controle interno. Tais fatores configuram limitações de capacidade estatal e comprometem o desempenho do macroprocesso contratual.

Gomide e Pires oferecem contribuição importante ao demonstrar que o desempenho das políticas públicas depende dos arranjos de implementação capazes de articular coordenação, autoridade, conhecimento técnico, cooperação e interação entre organizações (GOMIDE; PIRES, 2014).

Além disso, a cultura organizacional influencia diretamente a forma como a contratação pública é percebida dentro da Administração. Quando prevalece uma visão fragmentada, estritamente procedimental ou defensiva, a contratação tende a ser tratada como rotina burocrática isolada,

desconectada das finalidades públicas que deveria viabilizar. Em contraste, quando a organização passa a compreender o processo contratual como função estratégica da implementação estatal, com integração entre planejamento, prevenção, coordenação, monitoramento e aprendizagem, amplia-se a possibilidade de produzir resultados mais consistentes e aderentes às necessidades da população. Assim, o fortalecimento da governança das contratações pode ser entendido também como processo de mudança cultural e de qualificação das capacidades organizacionais.

3- METODOLOGIA

A pesquisa terá natureza aplicada, pois buscará produzir conhecimento orientado à solução de problema concreto da administração pública, culminando na elaboração de proposta de intervenção. Quanto aos objetivos, será exploratória e descritiva, uma vez que pretende compreender fatores institucionais associados à inefetividade das contratações e descrever caminhos organizacionais para seu enfrentamento. Quanto à abordagem, adotar-se-á predominância qualitativa, com possibilidade de utilização complementar de dados documentais e indicadores descritivos para qualificação do diagnóstico.

A estratégia metodológica será a de estudo de caso múltiplo, com foco em municípios. Esta opção se justifica pela necessidade de comparar contextos institucionais distintos e identificar padrões recorrentes, dificuldades comuns e práticas promissoras relacionadas à governança das contratações públicas. Pretende-se selecionar, em princípio, de três a cinco municípios, número considerado suficiente para permitir contraste analítico entre os casos e, ao mesmo tempo, viabilizar aprofundamento qualitativo compatível com o tempo e os objetivos do estudo.

A seleção dos municípios obedecerá a critérios intencionais e comparativos, definidos a partir da pertinência analítica dos casos e da viabilidade de acesso aos dados. Entre os critérios de escolha, consideram-se: (i) diversidade de porte populacional e estrutura administrativa; (ii) existência ou não de regulamentação local da Lei nº 14.133/2021; (iii) grau de formalização de mecanismos de governança das contratações, gestão de riscos e controle interno; (iv) disponibilidade de documentos institucionais relevantes ao estudo; e (v) possibilidade de acesso a atores-chave do macroprocesso contratual. Busca-se, com isso, selecionar casos que permitam observar contrastes de maturidade institucional, sem perder a comparabilidade necessária à construção do produto final.

Pretende-se realizar a pesquisa com agentes públicos envolvidos no macroprocesso contratual. A amostra dos participantes será intencional, orientada pelo critério de relevância funcional e

pelo potencial de contribuição informacional para a pesquisa. Estima-se a realização de aproximadamente 12 a 20 entrevistas semiestruturadas, número que poderá ser ajustado em função da saturação analítica e da efetiva participação dos respondentes.

A pesquisa será desenvolvida em quatro etapas integradas. A primeira consiste na revisão teórico-normativa, com a finalidade de construir a base conceitual e institucional do estudo a partir da literatura acadêmica, da legislação, de normativos infralegais, manuais, referenciais de governança, gestão de riscos e controle interno. A segunda etapa corresponde ao diagnóstico empírico, voltado à identificação de fatores organizacionais e institucionais que comprometem a efetividade das contratações públicas municipais, bem como ao mapeamento de práticas já existentes. A terceira etapa consiste na sistematização analítica dos achados, mediante articulação entre categorias teóricas e evidências empíricas. A quarta etapa refere-se à elaboração e validação do produto técnico, consistente em modelo orientador de governança das contratações, acompanhado de instrumento diagnóstico de maturidade e roteiro de implementação aplicável ao contexto municipal.

Na etapa documental, serão examinados textos legais, atos regulamentares locais, estruturas organizacionais, regulamentos internos, fluxos e rotinas do macroprocesso contratual, políticas de governança, documentos de planejamento das contratações, atos de designação de responsabilidades, modelos ou registros de gestão de riscos, peças do processo de contratação e, quando disponíveis, relatórios de auditoria, pareceres, recomendações e decisões de controle. A análise documental buscará compreender como os municípios organizam formalmente a governança das contratações, como distribuem responsabilidades entre áreas e como articulam planejamento, seleção do fornecedor, execução contratual, controle e monitoramento de resultados.

Na etapa de entrevistas, utilizar-se-á roteiro semiestruturado, com questões orientadas à compreensão das percepções dos participantes sobre: (i) planejamento da contratação; (ii) integração entre áreas técnicas, administrativas e de controle; (iii) definição de papéis e responsabilidades; (iv) tratamento e percepção de riscos; (v) atuação do controle interno ao longo do ciclo contratual; (vi) dificuldades de acompanhamento da execução contratual; (vii) aprendizagem institucional a partir de falhas recorrentes; e (viii) relação entre contratação pública e entrega de políticas públicas à população. As entrevistas poderão ser realizadas presencialmente ou por meio remoto, conforme disponibilidade institucional e autorização dos participantes, sendo registradas, mediante consentimento, para posterior transcrição e análise.

A organização e interpretação dos dados serão realizadas com base em análise de conteúdo temática, apoiada na construção prévia de categorias analíticas derivadas do referencial teórico e refinadas à luz do material empírico. A análise será realizada mediante triangulação entre fontes documentais e entrevistas, com o objetivo de aumentar a consistência interpretativa e reduzir o risco de leitura unilateral dos casos. Caso haja disponibilidade de dados estruturados, poderão ser utilizados indicadores descritivos como elementos complementares do diagnóstico, sem descaracterizar o predomínio qualitativo da investigação.

Com base nos achados empíricos e na literatura de referência, será elaborado o produto técnico da pesquisa. Pretende-se entregar três elementos articulados: (a) um modelo orientador de governança das contratações públicas municipais; (b) um instrumento diagnóstico de maturidade; e (c) um roteiro de implementação com diretrizes práticas para uso institucional.

A validação do produto será realizada por apreciação de especialistas e/ou usuários institucionais, preferencialmente por meio de oficina de validação, grupo focal ou procedimento equivalente, a depender da viabilidade de campo.

4 – CRONOGRAMA

Considerando o período regular do curso de mestrado, propõe-se o seguinte cronograma de execução da pesquisa:

Etapas	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
Revisão bibliográfica e normativa	X	X		
Delimitação final do problema e refinamento do projeto	X			
Definição dos casos e preparação dos instrumentos de coleta		X		
Coleta documental		X	X	
Realização das entrevistas		X	X	
Organização e análise dos dados			X	X
Elaboração do modelo, instrumento diagnóstico e roteiro de implementação			X	X
Validação do produto de intervenção				X
Redação final da dissertação			X	X
Depósito e defesa				X

5 – REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ABNT NBR 17265:2026: governança pública — requisitos gerais com orientações ao uso*. Rio de Janeiro: ABNT, 2026.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ABNT NBR ISO 31000:2018: gestão de riscos — diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012: gestão de riscos — técnicas para o processo de avaliação de riscos*. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1967.
- BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria-Geral da União, 2016.
- BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000.
- BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1964.
- BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. *Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. Brasília, DF: Presidência da República, 2021.
- BRASIL. Ministério da Economia. Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Resolução nº 347, de 13 de outubro de 2020. Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. Brasília, DF: CNJ, 2020.
- DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. *The New Public Service: serving, not steering*. 4. ed. New York: Routledge, 2015.
- GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha C. *Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas*. Brasília, DF: Ipea, 2014.
- MOORE, Mark H. *Creating public value: strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.
- OECD. *Implementing the OECD Recommendation on Public Procurement in OECD and Partner Countries: 2020-2024 report*. Paris: OECD Publishing, 2025.

OECD. *Managing risks in the public procurement of goods, services and infrastructure*. Paris: OECD, 2023.

OSBORNE, Stephen P. *The New Public Governance?* *Public Management Review*, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006. DOI: 10.1080/14719030600853022.

OSBORNE, Stephen P. *Public Service Logic: creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery*. New York: Routledge, 2020. DOI: 10.4324/9781003009153.

SECCHI, Leonardo. *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). *Governança das contratações públicas*. Brasília, DF: TCU, [2025].

WORLD BANK. *Improving public procurement outcomes: review of tools and the state of the evidence base*. Washington, DC: World Bank, 2021. (Policy Research Working Paper, 9690).