

MEMORIAL DESCRITIVO

Nome: Caroline de Souza

Link do Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9333526139284091>

Tema de estudo/pesquisa: 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.

Grupo de Pesquisa: CALLIPOLIS – Grupo de Pesquisa de Política Pública e Desenvolvimento

1. Apresentação

Apresento este memorial descritivo como um exercício de reflexão sobre a minha trajetória acadêmica e profissional, buscando articular os marcos mais significativos da minha formação com as experiências acumuladas ao longo de mais de duas décadas de atuação no serviço público. Minha caminhada foi construída, em grande medida, no encontro entre o Direito, a Administração Pública e o controle das contratações governamentais, campos nos quais venho desenvolvendo minha identidade profissional e intelectual. Ao longo desse percurso, fui consolidando um interesse cada vez mais consistente pelos temas da governança, do planejamento das contratações, da gestão de riscos e do papel do controle externo na qualificação da ação administrativa.

Minha trajetória não se resume ao exercício técnico de funções jurídicas ou de controle. Com o tempo, compreendi que os problemas que permeiam as licitações, os contratos administrativos, as concessões e as parcerias público-privadas exigem uma abordagem mais ampla, interdisciplinar e voltada à geração de valor público. Essa percepção amadureceu a partir da minha experiência institucional, da produção técnica e bibliográfica que desenvolvi, da participação em eventos acadêmicos e profissionais e da atuação como palestrante e professora na área de licitações e contratos administrativos.

2. Formação acadêmica e aperfeiçoamento

Sou graduada em Direito pela Universidade do Sul de Santa Catarina, formação concluída em 1998, e desde o início da minha vida acadêmica me aproximei de temas jurídicos ligados ao funcionamento do Estado e à efetividade dos instrumentos de tutela institucional. Posteriormente, busquei aprofundar minha formação por meio de especializações em Direito Processual Civil, pela Universidade Federal de Santa Catarina, e em Direito Municipal, pelo Centro Universitário

CESUSC, concluídas em 2002. Mais recentemente, ampliei minha formação para temas diretamente relacionados à gestão pública contemporânea, com especialização em Concessões e PPPs, concluída entre 2022 e 2024 pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, e com o MBA em Governança Pública, iniciado em 2026, pela EBRADI.

Considero que esse percurso formativo revela um movimento importante de transição e amadurecimento. Se minha base inicial foi predominantemente jurídica, minha trajetória posterior passou a incorporar, de forma cada vez mais intensa, preocupações ligadas à governança, à modelagem institucional, à eficiência administrativa e à sustentabilidade das decisões públicas. Em especial, a especialização em Concessões e PPPs permitiu ampliar meu olhar sobre infraestrutura, mecanismos de cooperação entre Estado e iniciativa privada e formas mais sofisticadas de planejamento, regulação e controle. O trabalho de conclusão dessa formação, voltado à adoção do modelo de cinco dimensões no Procedimento de Manifestação de Interesse, expressa essa inflexão para uma leitura sistêmica e estratégica das contratações públicas.

Além da formação *stricto e lato sensu*, mantive ao longo dos anos um processo contínuo de aperfeiçoamento. Participei de cursos e capacitações sobre auditoria governamental, análise de risco e controle em licitações, gestão de risco nas contratações públicas, logística de suprimentos, concessões, fiscalização de obras, fraudes em licitações, reforma tributária, inovação, produtividade, avaliação de desempenho e formação de mentores. Essas experiências me ajudaram a desenvolver uma postura de atualização permanente, indispensável para quem atua em um campo normativo e institucional em constante transformação.

3. Trajetória profissional e construção da experiência pública

Minha atuação profissional teve início no serviço público estadual, como assessora no Gabinete do Vice-Governador de Santa Catarina, entre 1999 e 2001. Essa experiência foi importante para minha compreensão inicial do funcionamento da Administração Pública, das relações entre instâncias decisórias e do papel da assessoria técnica na condução de agendas institucionais complexas. Logo depois, ingressei no Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, onde atuei inicialmente em cargo comissionado no Gabinete de Conselheiro entre 2001 e 2006. Em 2006, passei a ocupar o cargo efetivo de Auditora Fiscal de Controle Externo, função que exerço até o presente.

No âmbito do Tribunal de Contas, construí a parte mais robusta da minha trajetória. Atuei por doze anos na Diretoria de Licitações e Contratações, espaço no qual aprofundei minha experiência em

controle externo aplicado às compras públicas, à gestão contratual e à prevenção de irregularidades. Nessa diretoria, exerci funções de liderança e responsabilidade crescente, tendo atuado como Coordenadora Jurídica entre 2019 e 2021, como Diretora entre 2021 e 2023 e, posteriormente, novamente em função de coordenação em 2023 e 2024. Desde maio de 2024, exerço a função de Assessora Técnica no Gabinete do Conselheiro Wilson Rogério Wan-Dall. Essas experiências me permitiram não apenas acumular conhecimento técnico, mas também desenvolver visão estratégica, capacidade de coordenação, articulação institucional e liderança em contextos decisórios sensíveis.

Ao longo desse percurso, fui compreendendo que o controle externo não deve ser percebido apenas como uma instância repressiva ou sancionadora. Em minha experiência, ele também pode e deve atuar como indutor de boas práticas, fomentando planejamento, governança, transparência e melhoria da capacidade institucional dos órgãos públicos. Essa convicção foi sendo construída no enfrentamento cotidiano de problemas concretos: editais frágeis, estudos técnicos insuficientes, ausência de planejamento da contratação, deficiências de fiscalização contratual, falhas na governança e baixa maturidade institucional em gestão de riscos. Foi justamente da observação sistemática desses desafios que emergiu meu interesse mais profundo pela interface entre Administração, governança e controle das contratações públicas.

4. Produção técnico-científica, docência e difusão do conhecimento

Minha atuação profissional sempre esteve acompanhada de forte investimento na produção e difusão do conhecimento. Sou autora de artigos publicados em periódicos e coletâneas institucionais sobre licitações, governança das contratações, controle interno, concessões e parcerias público-privadas. Entre essas publicações, destaco o artigo “Contribuindo para o debate sobre Parcerias Público-Privadas e concessões no Brasil”, publicado em 2024 na Revista do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, além de textos anteriores voltados ao papel do controle interno na governança das contratações e a orientações práticas para aquisição de bens, obras e serviços. Também publiquei, em coautoria, o livro Pontos da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, lançado em 2024, no qual escrevi sobre “O Papel dos Tribunais de Contas nas licitações municipais a partir da Lei n.º 14.133/2021 – a vez da governança das contratações.

Essa produção bibliográfica não foi um movimento paralelo à minha prática institucional; ao contrário, ela nasceu do próprio exercício profissional. Escrever sobre os temas com os quais trabalho cotidianamente tem sido, para mim, um modo de organizar a experiência, elaborar criticamente os problemas encontrados na prática e contribuir para a formação de gestores, agentes públicos, operadores do Direito e profissionais de controle. Nesse sentido, compreendo a escrita como uma forma de devolutiva social e institucional, pela qual o conhecimento construído em ambientes de controle pode ser sistematizado e compartilhado com a sociedade e com outras instituições públicas.

Além da produção escrita, venho atuando como palestrante, conferencista, moderadora e expositora em eventos de abrangência local, estadual e nacional. Nos últimos anos, participei de congressos, seminários, encontros e oficinas voltados a temas como gestão e fiscalização de contratos administrativos, governança das contratações, planejamento da contratação, nova Lei de Licitações e Contratos, PPPs, controle externo, riscos, infraestrutura e boas práticas administrativas. Essa atuação se intensificou especialmente entre 2023 e 2026, período em que participei de eventos promovidos por instituições como OAB/SC, TCE/SC, CEAP e outros fóruns especializados, assumindo, em vários deles, o papel de conferencista.

Entendo essa dimensão de ensino e difusão como parte essencial da minha trajetória. Ao compartilhar conhecimento em eventos e capacitações, sou constantemente desafiada a traduzir conteúdos complexos em linguagem acessível, a dialogar com diferentes públicos e a transformar experiência prática em reflexão qualificada. Isso também aprofundou meu interesse pela pesquisa e pela formação avançada, pois tornou evidente, para mim, que a produção de conhecimento aplicada à Administração Pública precisa dialogar com os problemas reais enfrentados pelos órgãos e pelos agentes públicos.

5. Participação institucional, redes e compromissos com a governança pública

Outro aspecto importante da minha trajetória é a participação em espaços institucionais e redes colaborativas vinculadas ao aprimoramento da gestão pública. Atualmente, sou membro da Comissão de Licitações e Contratos Administrativos da OAB/SC e da Comissão de Infraestrutura, Concessões e PPPs da mesma instituição. Também participo da Rede Governança Brasil, como integrante do Comitê de Gestão de Riscos e do Comitê de Governança das Contratações. Essas inserções ampliam meu campo de interlocução e fortalecem meu compromisso com o

desenvolvimento de soluções institucionais mais maduras, integradas e orientadas por boas práticas.

Minha experiência nessas instâncias reforçou a convicção de que o aprimoramento da Administração Pública depende não apenas de alterações legislativas, mas sobretudo da consolidação de capacidades organizacionais, cultura de planejamento, visão sistêmica e liderança institucional comprometida com resultados e integridade. Em outras palavras, tornou-se cada vez mais claro para mim que problemas de contratação pública são também problemas de governança. Essa compreensão é um dos principais fundamentos do meu interesse em aprofundar estudos no campo da Administração.

6. Motivações para o ingresso na pós-graduação em Administração

Minha decisão de buscar continuidade formativa na pós-graduação em Administração decorre de um processo de amadurecimento profissional e intelectual. Depois de muitos anos de atuação na seara jurídica e no controle externo, percebo que diversas questões que enfrento em minha prática não podem ser plenamente compreendidas apenas a partir do Direito. Elas exigem ferramentas analíticas próprias da Administração, especialmente nos campos da governança pública, da gestão por capacidades, do planejamento estatal, da gestão de riscos, da coordenação interorganizacional e da implementação de políticas e processos administrativos complexos.

Meu interesse de pesquisa está diretamente relacionado às contratações públicas e ao papel da governança como mecanismo estruturante da qualidade das decisões administrativas. Ao longo dos últimos anos, esse tema se tornou central na minha produção, nas minhas capacitações, nas minhas palestras e também nas funções de liderança que exerci. A recorrência com que atuei em temas como planejamento da contratação, fiscalização contratual, PPPs, governança, controle interno, riscos e nova Lei de Licitações demonstra a consistência desse interesse e sua maturação ao longo do tempo.

Ingressar em um programa de pós-graduação em Administração representa, para mim, a oportunidade de transformar uma experiência profissional sólida em investigação acadêmica sistemática. Desejo aprofundar teoricamente questões que já observo empiricamente em minha rotina institucional, produzindo conhecimento que seja relevante não apenas do ponto de vista científico, mas também para o aperfeiçoamento concreto da gestão pública. Entendo que essa formação poderá qualificar ainda mais minha atuação no controle externo, na produção técnico-

científica e na formação de agentes públicos, permitindo-me contribuir de forma mais consistente para o desenvolvimento de práticas administrativas orientadas por governança, integridade e efetividade.

7. Perspectivas futuras

Ao olhar para minha trajetória, percebo um fio condutor bastante nítido: a busca permanente por compreender e aperfeiçoar os mecanismos de organização, controle e decisão no setor público, com especial atenção às contratações administrativas. A graduação em Direito me ofereceu a base normativa; as especializações posteriores ampliaram minha visão sobre gestão pública, concessões, PPPs e governança; a experiência no Tribunal de Contas me proporcionou contato profundo com os desafios concretos da Administração; e a produção bibliográfica e atuação em eventos consolidaram meu compromisso com a difusão do conhecimento.

Com o ingresso no curso pretendido, espero consolidar essa trajetória em um novo patamar. Pretendo aprofundar investigações sobre governança das contratações públicas, controle externo e gestão de riscos, de modo a contribuir para a formulação de diagnósticos e propostas que fortaleçam a capacidade estatal e a qualidade do gasto público. Desejo, ainda, ampliar minha produção acadêmica, qualificar minha atuação institucional e seguir colaborando com a formação de gestores e profissionais que atuam na área. Mais do que uma etapa de formação, compreendo essa nova experiência como parte de um projeto de continuidade e coerência com a história profissional e acadêmica que venho construindo.

Para a vida profissional do candidato, a pesquisa mostra-se relevante por oferecer uma oportunidade de aprofundamento analítico e intervenção qualificada em tema central para a administração pública contemporânea. Em especial para quem atua em ambientes relacionados à fiscalização, gestão, apoio técnico, controle ou formulação de diretrizes sobre contratações públicas, o estudo pode ampliar a capacidade de compreender o problema para além da dimensão normativa, permitindo associar governança, cultura organizacional, capacidades estatais e efetividade das políticas públicas. Desse modo, a pesquisa tende a contribuir tanto para o aprimoramento profissional do candidato quanto para a disseminação de soluções com potencial de replicação em outros contextos institucionais.