

GOVERNANÇA EM CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: A TRANSFORMAÇÃO PASSA PELOS MEIOS

Isabella Brito

Graduada em Administração pela Universidade do Tocantins.
Pós-Graduada em Gestão Pública e Gestão de Projetos.
Servidora pública desde 1998. Responde, atualmente, pela
Secretaria de Contratações e Gestão de Materiais do Tribunal
de Justiça do Distrito Federal e Territórios.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças disruptivas desenhadas pela transformação digital¹, evidenciadas, ainda mais, pelo cenário da COVID-19, trazem desafios organizacionais e pessoais enormes, justamente por romper padrões de gestão e de comportamento tidos como aceitáveis até pouco tempo atrás.

O cenário antecipa uma sociedade mais consciente e exigente por resultados efetivos, reforçando a necessidade de uma gestão pública eficiente e transparente, com espaço aberto para a inovação, onde um sistema de governança inteligente, ativo e dinâmico poderá ser o diferencial almejado nas organizações públicas.

Contudo, para além do controle e da imediata e correta preocupação em viabilizar a prestação de serviço de qualidade ao usuário-cidadão, a gestão dos meios (processos, pessoas e estrutura) que garantem e promovem o funcionamento das instituições precisa de um cuidado especial a ser provido pela liderança dos órgãos.

Nas contratações públicas, processo por meio do qual a Administração Pública busca obter obras, serviços e bens necessários ao cumprimento de sua finalidade, não é diferente. Com certeza, a utilização estratégica e mais articulada dos recursos e do potencial econômico das aquisições, cuja representatividade em

¹ Esta transformação não se limita a ser um mero prolongamento da terceira revolução industrial, caracterizada pela utilização das tecnologias de informação e da eletrônica para automatizar a produção, mas antes uma era distinta, em que a velocidade dos progressos não tem precedente histórico, evoluindo a um ritmo exponencial e anunciando sistemas inteiros de produção, gestão e governo (Schwab, 2016). Este fenômeno resulta do fato de vivermos num mundo cada vez mais interligado e multifacetado, em que os novos desenvolvimentos tecnológicos conduzem a tecnologias novas e em constante melhoria. OCDE. Promovendo a Transformação Digital dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor-Leste (PALOP-TL). Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264307155-4-pt/index.html?itemId=/content/component/9789264307155-4-pt&mimeType=text/html>. Acesso em 15/05/2020.

relação ao Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro gira algo em torno de 13%², é um caminho para viabilizar objetivos associados ao desenvolvimento sustentável e à execução de políticas públicas mais efetivas³.

Nesse sentido, este artigo propõe uma análise das principais dimensões da governança, com ênfase naquelas que tratam dos controles relativos às pessoas e à estrutura disponibilizada, correlacionando-as à área de contratações, assunto que, nos últimos anos, vem ganhando cada vez mais destaque nas organizações públicas. Por ser um conceito relativamente novo para a maioria dos órgãos, seu embasamento se deu a partir de pesquisa a acórdãos do Tribunal de Contas da União - TCU e em relatórios publicados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE sobre o tema, além da utilização de método exploratório e dedutivo da autora durante o exercício de sua função à frente da área de compras do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios nos últimos quatro anos⁴.

2. DA GOVERNANÇA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC define governança como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, conceito aplicável também ao setor público (IBGC, 2009).

Por seu turno, o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União⁵, modelo que vem sendo disseminado na Administração Pública a partir do Decreto 9.203/2017⁶, governança 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.

² Segundo apontam alguns estudos respaldados em relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, embora não haja um consenso sobre o percentual exato. Disponível em: *Government at a Glance 2011*, OECD Publishing, Paris. Page 147. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2011-en. Acesso em junho de 2020.

³ SQUEFF, Flávia de Holanda Schmidt. O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: análise do caso brasileiro. Brasília: IPEA, 2014. http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2421/1/TD_1922.pdf

⁴ A partir do Acórdão TCU 2.743/2015 - Plenário, desde agosto de 2016, o TJDF tem estruturado os mecanismos da governança de aquisições.

⁵ Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>. Acesso em 10/05/2020.

⁶ Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em 10/05/2020.

Os mecanismos da governança pública são representados por um conjunto de práticas que visam incrementar o desempenho das organizações. Para o TCU⁷, a boa governança pressupõe a existência de uma liderança forte, ética e comprometida com os resultados; de uma estratégia clara, integrada, eficiente e alinhada aos interesses sociais; e de estruturas de controles que possibilitem o acompanhamento das ações, o monitoramento dos resultados e a tempestiva correção dos caminhos, quando necessário.

Liderança

- conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental
- foco nos principais cargos das organizações
- visa assegurar: integridade, competência, responsabilidade e motivação

Estratégia

- definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, critérios de priorização
- precisa de alinhamento entre organizações e partes interessadas
- visa assegurar que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido

Controle

- processos estruturados ao alcance dos objetivos institucionais
- visa mitigar riscos e garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização;
- visa preservar a legalidade e a economicidade no dispêndio de recursos públicos

Figura 01: Mecanismos da Governança Pública - TCU

Segundo o Estudo 13 do Comitê do Setor Público (PSC) do IFAC (International Federation of Accountants)⁸, quatro são as dimensões que precisam ser tratadas na governança da Administração Pública, também evidenciadas no desdobramento dos mecanismos do Referencial Básico de Governança do TCU:

- **Padrões de Comportamento** - refere-se ao exercício da liderança, determinando valores e padrões de conduta que definem a cultura da organização e o comportamento de todos dentro dela;

- **Estrutura e Processos Organizacionais** - refere-se à maneira como são organizados os processos de trabalho e a estrutura organizacional, com a definição de procedimentos para nomeação dos gestores, papéis e responsabilidades para assegurar os resultados estabelecidos;

⁷Fonte: TCU – Referencial Básico de Governança, 2ª Versão, 2014.

⁸Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective, IFAC, 2001.

- **Controle** - refere-se à rede de controles instituídos para o alcance dos objetivos da organização: gestão de riscos, auditoria, comitês e outros controles que visam à maior eficiência e eficácia das operações, à confiabilidade dos relatórios e à conformidade com relação à aplicação de leis e regulamentos; e

- **Relatórios Externos** - refere-se à maneira como a organização presta contas à sociedade, ou seja, como a alta gestão demonstra sua responsabilidade pela administração do dinheiro público e seu desempenho no uso dos recursos.

A governança no setor público, portanto, significa a presença de um conjunto eficiente de mecanismos que tem por finalidade assegurar que o comportamento de seus agentes esteja alinhado aos interesses dos cidadãos.

3. DA GOVERNANÇA EM AQUISIÇÕES

Dada as especificidades técnicas e de mercado, impacto e volume de contratações, ao longo dos últimos 10 anos, no mínimo, os componentes previstos nos mecanismos do modelo de governança do TCU têm sido detalhados e amadurecidos na área de Tecnologia da Informação - TI, primeira área que despertou o olhar criterioso da Corte de Contas Federal.

Muitos são os esforços empreendidos e os resultados alcançados pelos órgãos que adotam o modelo de governança na área de TI. Dentre eles, destaca-se: a especialização do quadro, com capacitação e qualificação de servidores; o redesenho de processos com utilização de metodologias ágeis (trabalho em equipe desde o planejamento da contratação até a gestão e fiscalização); o foco em resultados e no usuário; além de diretrizes voltadas ao alinhamento estratégico das demandas, que visam garantir o suporte necessário à atividade finalística dos órgãos. Todas iniciativas que acabam por refletir, nessa área, em um ambiente mais dinâmico e bem governado e, conseqüentemente, em uma evidente maturidade alcançada nas contratações de tecnologia. Notadamente, observa-se que o clima de inovação que se instaura atrai talentos, tanto novos servidores como aqueles desenvolvidos em outros espaços organizacionais.

Dito desta forma, até aqui tudo certo. Ou não. Se a boa governança reflete em melhores resultados de gestão, ela também evidencia fragilidades e ameaças que podem impactar diretamente o seu contexto, com alto custo

administrativo. Exemplo disso verifica-se com a discrepância entre o investimento nos meios que promovem a maior eficiência da área de Tecnologia da Informação e Comunicação -TIC e o realizado nas demais áreas que também garantem o funcionamento dos órgãos públicos, como: infraestrutura predial; logística; compras; pessoas; etc., as quais, se bem geridas e integradas, podem refletir em redução de gastos e ganho de melhores resultados para a Administração Pública.

Nesse sentido, atento em promover e disseminar boas práticas de governança e de gestão, e com a finalidade de garantir que as organizações atuem sempre conforme o interesse público, a Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas - SELOG do Tribunal de Contas da União, em 2013, por meio de uma Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC)⁹, realizou o primeiro levantamento de governança de contratações com foco em aquisições logísticas, gerando diversos acórdãos direcionados a órgãos da Administração Pública Federal (APF), entre esses o Acórdão 2.622/2015¹⁰.

Com base no conceito macro de governança pública, o TCU elaborou a seguinte definição para a governança das aquisições:

“Governança das aquisições compreende essencialmente o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com objetivo de que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis.”¹¹

Trata-se de um conceito em construção, cujo escopo vem sendo delineado pelas boas práticas em planejamento e gestão e disseminado por meio de acórdãos e novos normativos infralegais. Em suma, governança nas aquisições refere-se ao conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão das compras e contratações estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas¹².

⁹ Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/comunidades/controle-externo-das-aquisicoes-logisticas/atuacao/perfil-de-governanca-das-aquisicoes/> Acesso em Maio/2020.

¹⁰ O Acórdão 2.622/2015 trouxe recomendações para o aprimoramento da governança e gestão de contratações ao então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e a outros órgãos de governança superior.

¹¹ Relatório da TC 025.068/2013-0 que deu origem ao Acórdão 2.622/2015.

¹² Art. 2º, II, da Resolução-TCU 247/2011

Não obstante tenha-se um olhar especial para a logística dos órgãos, os componentes aplicados abrangem a Gestão de Contratações de forma ampla, alcançando, inclusive, contratações de obras e de tecnologia da informação¹³. Enganam-se, portanto, aqueles que a tratam apenas como uma modelagem do processo de trabalho - planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual -, ou com a edição de novos normativos.

3.1. DO ESCOPO DA GOVERNANÇA EM AQUISIÇÕES/CONTRATAÇÕES

Tomando por referência o Estudo 13 do IFAC e as recomendações dispostas em acórdãos e relatórios expedidos pelo Tribunal de Contas da União, tem-se que o sistema de governança de aquisições/contratações está ancorado nos pilares da integridade, da sustentabilidade, da transparência e da prestação de contas, abrangendo as seguintes dimensões, que se desdobram em metodologias e projetos inter-relacionados:

a) Padrões de Comportamento (Pessoas):

1. Adoção de código de ética e de conduta ante às atividades específicas da área de aquisições;
2. Promoção de ações de disseminação, capacitação ou treinamento do código de ética;
3. Constituição de comissão de ética ou outro mecanismo de controle e monitoramento do cumprimento do código de ética instituído;
4. Apuração dos fatos com indício de irregularidade ou contrários à política de governança, promovendo a responsabilização em caso de comprovação;
5. Publicação da agenda de compromissos públicos do principal gestor responsável pelas aquisições¹⁴.

¹³ Relatório da TC 025.068/2013-0 - O termo aquisições, na abordagem da governança de aquisições, se refere à compra de bens, à contratação de obras ou serviços, ou esses em conjunto, com ou sem licitação, com ou sem a formalização de contrato.

¹⁴ A depender de como o processo de aquisições está organizado, sugere-se que as agendas dos gestores das diretorias especializadas (Figura 4) sejam publicadas, além do gestor da área de licitações e contratos.

b) Processos e Estrutura (e Pessoas):

1. Modelagem de processos para bens e serviços, abrangendo a definição de papéis e responsabilidades dos agentes envolvidos em cada fase e a elaboração de modelos de artefatos a serem produzidos;
2. Avaliação quantitativa e qualitativa do pessoal do setor de aquisições, de forma a delimitar as necessidades de recursos humanos para que esses setores realizem a gestão das atividades de aquisições da organização;
3. Definição da estrutura organizacional da área de aquisições, bem como das competências, atribuições e responsabilidades das áreas e dos cargos efetivos e comissionados, de forma a atender os objetivos a ela designados;
4. Gestão por competência:
 - a. modelo de competências para os ocupantes das funções-chave da área de aquisições, em especial para aqueles que desempenham papéis relacionados à governança e à gestão das aquisições;
 - b. escolha dos ocupantes das funções-chave na área de aquisições baseada em perfis de competências definidos no modelo anterior;
 - c. capacitação.

c) Controles:

1. Atribuição da função de *staff* a um comitê multidisciplinar afeta as decisões relativas às aquisições;
2. No que tange às aquisições, definição das competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes, inclusive a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos nas aquisições;
3. Definição da política de delegação e reserva de competência para autorização de todos os tipos de contratações (atividades de custeio ou de investimento) e estabelecimento de controles internos para monitorar os atos delegados, a serem elaborados após a avaliação das necessidades e riscos da organização;
4. Definição de objetivos organizacionais, indicadores e metas para a gestão das aquisições, alinhados às estratégias de negócio;

5. Segregação das funções de auditoria e controle interno.

d) Relatórios Externos e Transparência (Controle):

1. Publicação da decisão quanto à regularidade das contas proferida pelo órgão de controle externo;
2. Publicação de todos os documentos que integram os processos de aquisição.

3.2. DOS INSTRUMENTOS DA GOVERNANÇA EM CONTRATAÇÕES

Para orientar e medir o desempenho da Gestão de Contratações, devem ser estabelecidos objetivos, indicadores e metas, os quais podem ser traduzidos nos seguintes instrumentos de governança, além de outros:

1. Plano Anual de Contratações;
2. Plano de Logística Sustentável;
3. Plano de Tratamento de Riscos (resultado da aplicação da metodologia de Gestão de Riscos do macroprocesso de contratações do órgão).

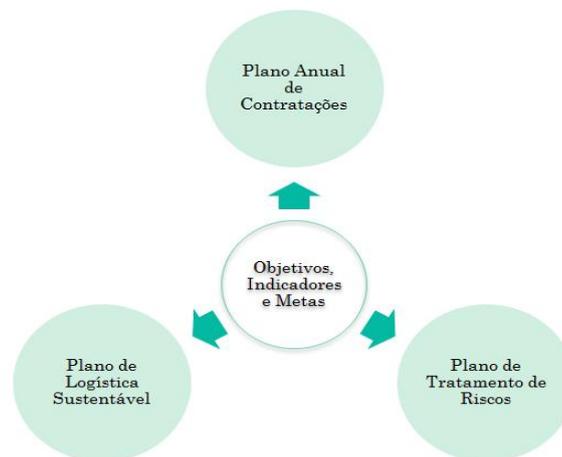


Figura 02: Instrumentos de Governança de Contratações

Cabe observar que a recomendação para a definição de objetivos organizacionais para a gestão das aquisições, com pelo menos um indicador para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio da organização, tem por finalidade o alinhamento das compras e contratações ao cumprimento da missão institucional das instituições públicas. Ou seja, assim como previsto no Plano Diretor¹⁵ da área de TIC, o plano estratégico do órgão deve conter

¹⁵ IN SGD 01/2019 estabelece o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC: instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de TIC, com o objetivo

objetivos expressos voltados ao desenvolvimento e monitoramento da área de contratações, os quais podem se traduzir, a depender do nível de maturidade em governança e gestão estratégica, em planos estratégicos temáticos e/ou setoriais para as unidades de negócio¹⁶ (obras e reformas, manutenção predial, segurança, transporte, materiais, etc.). A partir do desdobramento destes planos, acontecem as contratações pertinentes que suportarão o atendimento das necessidades organizacionais.

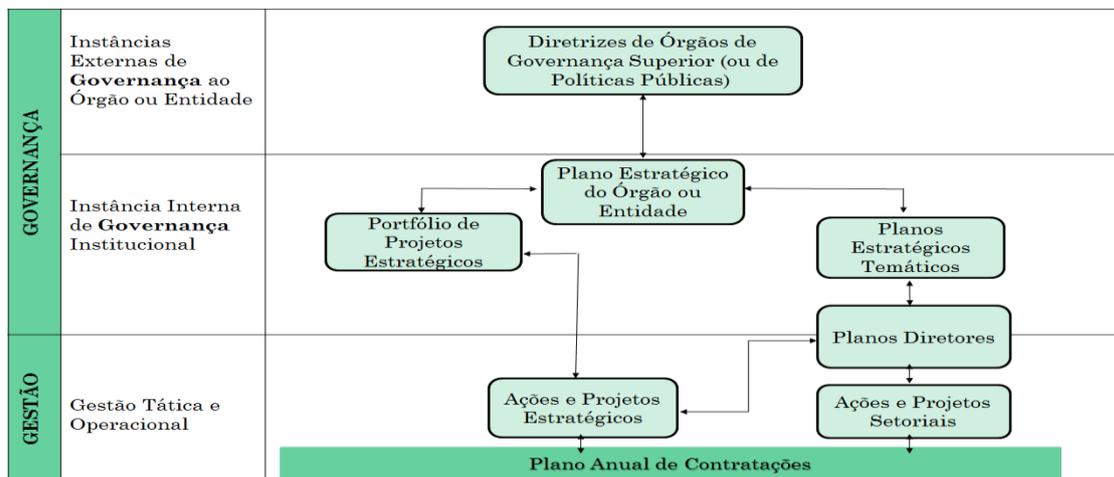


Figura 03: Posição hierárquica do Plano Anual de Contratações¹⁷

Por outro lado, tem-se a visão de que o Plano de Logística Sustentável - PLS, alinhado ao Plano de Obras e ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação¹⁸, poderia abranger os objetivos estratégicos e os indicadores para o aprimoramento das aquisições logísticas, compondo, assim, o trio dos principais planos de direcionamento para as compras e contratações públicas. Entretanto, para cumprir esse papel, há que se alargar o conceito atual do PLS, atualmente voltado a

de atender às necessidades finalísticas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período.

¹⁶ Unidades de negócio: diz respeito às unidades responsáveis pela execução de macroprocessos finalísticos e de apoio técnico ou administrativo. Os macroprocessos, neste contexto, podem ser entendidos como grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor. (Glossário - Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - ciclo 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/glossario.htm>)

¹⁷ Abreu, Victor. PAC 2020: a inovação começa agora. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=AjilfoOevH8>

¹⁸ Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC: instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de TIC, com o objetivo de atender às necessidades finalísticas e de informação de um órgão ou entidade para um determinado período (IN SGD/ME Nº 1/2019).

estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização dos gastos e processos na Administração Pública, visando reduzir impactos socioambientais negativos¹⁹.

3.2.1. DO PLANO ANUAL DE CONTRATAÇÕES E DO PLANO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL

O Plano Anual de Contratações - PAC é o documento que consolida todas as contratações que o órgão ou entidade pretende realizar ou prorrogar no exercício subsequente, e que auxilia a administração na tomada de decisão em questões afetas ao tema²⁰. Já o Plano de Logística Sustentável - PLS²¹ é uma ferramenta de planejamento que permite ao órgão ou entidade estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização dos gastos e processos na Administração Pública²².

Tanto o plano anual de contratações como o plano de logística sustentável viabilizam uma visão transversal e abrangente da Gestão de Contratações. O primeiro tem o viés de organizar e planejar as demandas na fase preliminar das compras e contratações, com foco na eficiência do processo e na melhor alocação de recursos. Já o PLS, quando bem estruturado, age com foco na fase da gestão contratual, monitorando os resultados das contratações realizadas. Ao medir consumo e gasto, com indicadores e metas para as unidades de negócio, o PLS surge como uma ferramenta essencial para o aprimoramento das aquisições logísticas do órgão, reforçando, ainda mais, a necessidade de alinhamento com as demais fases e instrumentos, além de robustecer a gestão do conhecimento na área.

¹⁹ Instituído no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional por meio da IN ME 01/2019. Disponível em: <https://www.ana.gov.br/textos-das-paginas-do-portal/plano-de-logistica-sustentavel-2013-pls>.

²⁰ Portal de Compras do Governo Federal. Disponível em: <https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/pacepgc-faq>

²¹ O Decreto 10.024/2019, que regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, chama o PLS de plano de gestão de logística sustentável.

²² Instituído pelo art. 16, do Decreto nº 7.746/2012. Disponível em: <https://www.mma.gov.br/informma/item/10998-plano-de-logistica-sustentavel-pls.html>.

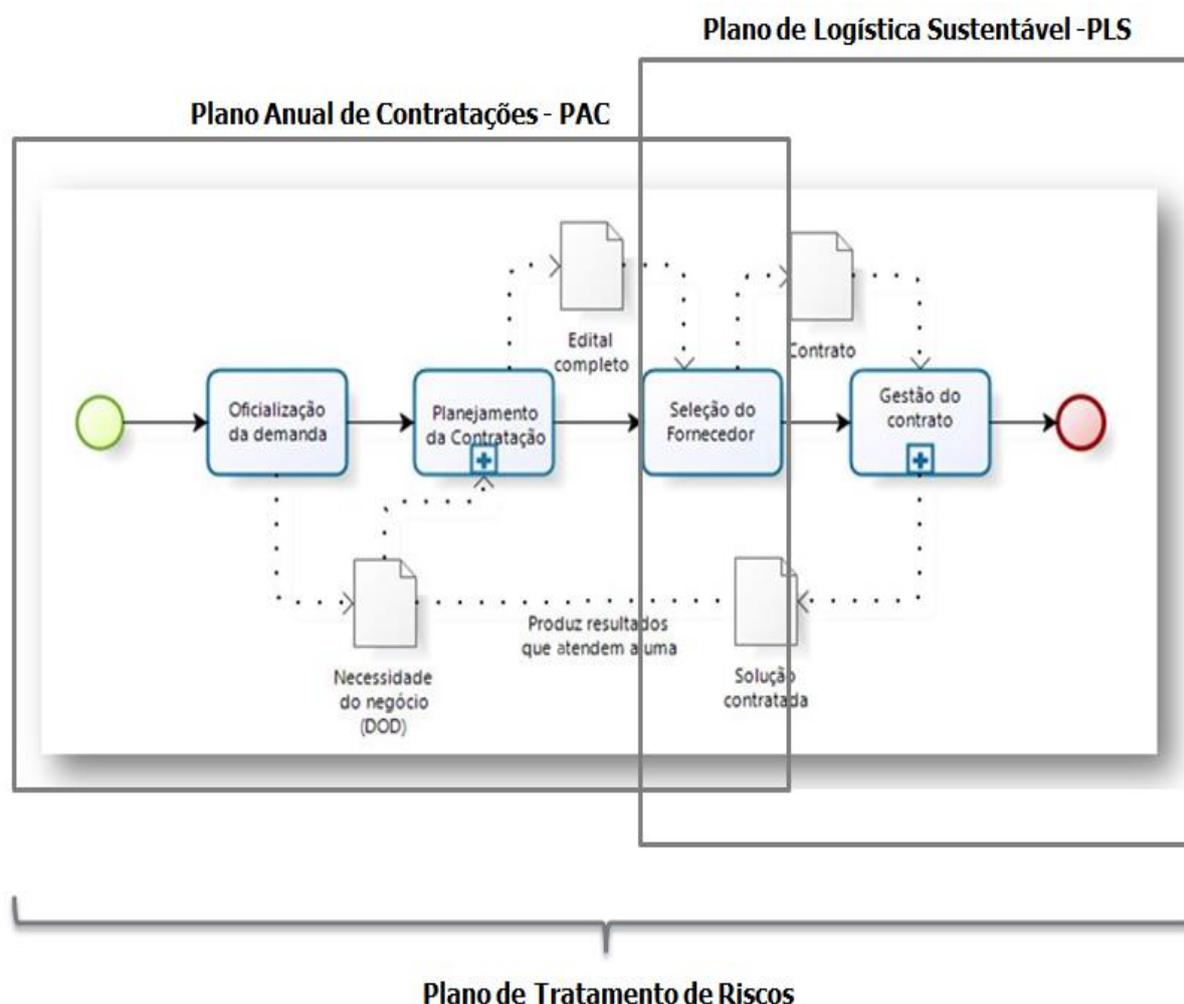


Figura 03: Atuação do PAC e do PLS no macroprocesso de contratações

A prática com tais instrumentos (PAC e PLS), quando sistematizados e alinhados à metodologia de Gestão de Riscos no metaprocesso de contratações, possibilita o aprimoramento dos mecanismos de governança e de gestão a partir da evidenciação de fragilidades relacionadas, por exemplo, à capacidade operacional e à qualidade dos recursos disponíveis, principalmente, no que diz respeito à qualificação dos gestores dessas unidades, responsáveis diretos pela alocação eficiente de tais recursos.

4. DA GESTÃO DE CONTRATAÇÕES

Entendida a área de contratações como um sistema integrado de processos, estruturas, funções e papéis bem delineados, tem-se que os mecanismos de governança estabelecidos devem refletir na eficiência, eficácia e efetiva entrega de resultados pela Gestão. Em outras palavras, para que a finalidade principal da

Gestão de Contratações seja alcançada, a vontade política da liderança deve ser traduzida na disponibilização dos meios, que abrangem estrutura física e tecnológica adequada e de pessoal qualificado, com vistas a atender os ditames do processo e a assegurar a presença de um ambiente ético e inspirador para os atores envolvidos nas aquisições.

Busca-se, neste tópico, construir uma abordagem sobre o cuidado especial que o órgão ou entidade deve ter para além de atuar nos controles estabelecidos no nível de atividade do processo a fim de garantir a conformidade legal e normativa pertinente. É importante que a liderança tenha como referência de ação que os controles internos de gestão²³ devem ser estabelecidos a partir de uma visão mais extensa da área de Gestão de Contratações, bem como da definição de quais são as funções-chave que garantem o seu bom funcionamento.

De acordo com o Glossário de Governança do TCU, a área de Gestão de Contratações se restringe ao(s) setor(es) que coordena(m) e/ou executa(m) e controla(m) as etapas do macroprocesso de contratação, incluindo o gerenciamento e a execução de procedimentos licitatórios:

“é o setor da organização responsável pela gestão das contratações, podendo ser mais de um setor. **Tem a finalidade de coordenar e/ou executar e controlar as etapas do macroprocesso²⁴ de contratação**, tais como: • fornecer apoio técnico aos demais gestores responsáveis por etapas do macroprocesso de contratação, na execução das atividades a eles atribuídas; • coordenar a gestão de riscos no macroprocesso de trabalho de contratação; • acompanhar o andamento dos pedidos de contratação, bem como de adesão a atas de registro de preços; • gerenciar e executar procedimentos licitatórios; • avaliar a adequação de termos de referência e de projetos básicos; • avaliar conformidade de pesquisas de preços; • definir modalidade de licitação adequada; • coordenar a elaboração de contratos e

²³ Controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados: a - execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; b - cumprimento das obrigações de accountability; c - cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e d - salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº01/2016.

²⁴ Macroprocesso de contratação é o agrupamento dos processos de trabalho de planejamento de cada uma das contratações, seleção de fornecedores e gestão de contratos (Glossário de Governança do TCU - 2017).

de termos aditivos; • evitar a restrição indevida de competitividade dos certames; • acompanhar prazos de validade de contratos e alterações contratuais; • acompanhar o cronograma de contratações; • validar processos licitatórios”.²⁵

O mesmo documento define Gestão como:

“estruturas responsáveis pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas. A gestão consiste em planejar, construir, executar e monitorar atividades alinhadas com a direção estratégica estabelecida pela governança para atingir os objetivos de negócios.”

Importante destacar que o processo de trabalho para a gestão de contratos²⁶ é uma das etapas que compõem o macroprocesso de contratação, o qual compreende, além desta, as fases de planejamento e de seleção do fornecedor. Ou seja, a gestão contratual é parte da Gestão de Contratações, a qual deve ser vista de forma ampla, abrangendo elementos estruturantes que serão tratados adiante.

Para melhor explicitar a abrangência da Gestão de Contratações, tem-se abaixo uma representação simplificada do sistema de governança da área, elaborado em consonância com o modelo do Sistema de Governança adotado em órgãos e entidades públicas do TCU²⁷.

²⁵

Disponível

em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/glossario.htm>

²⁶ O processo de trabalho da gestão contratual é uma fase do processo que recebe como insumo o contrato e gera como saída uma solução, que produz resultados, os quais atendem a necessidade que desencadeou a contratação (RCA/TCU).

²⁷ Referencial Básico de Governança do TCU, página 28. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>.

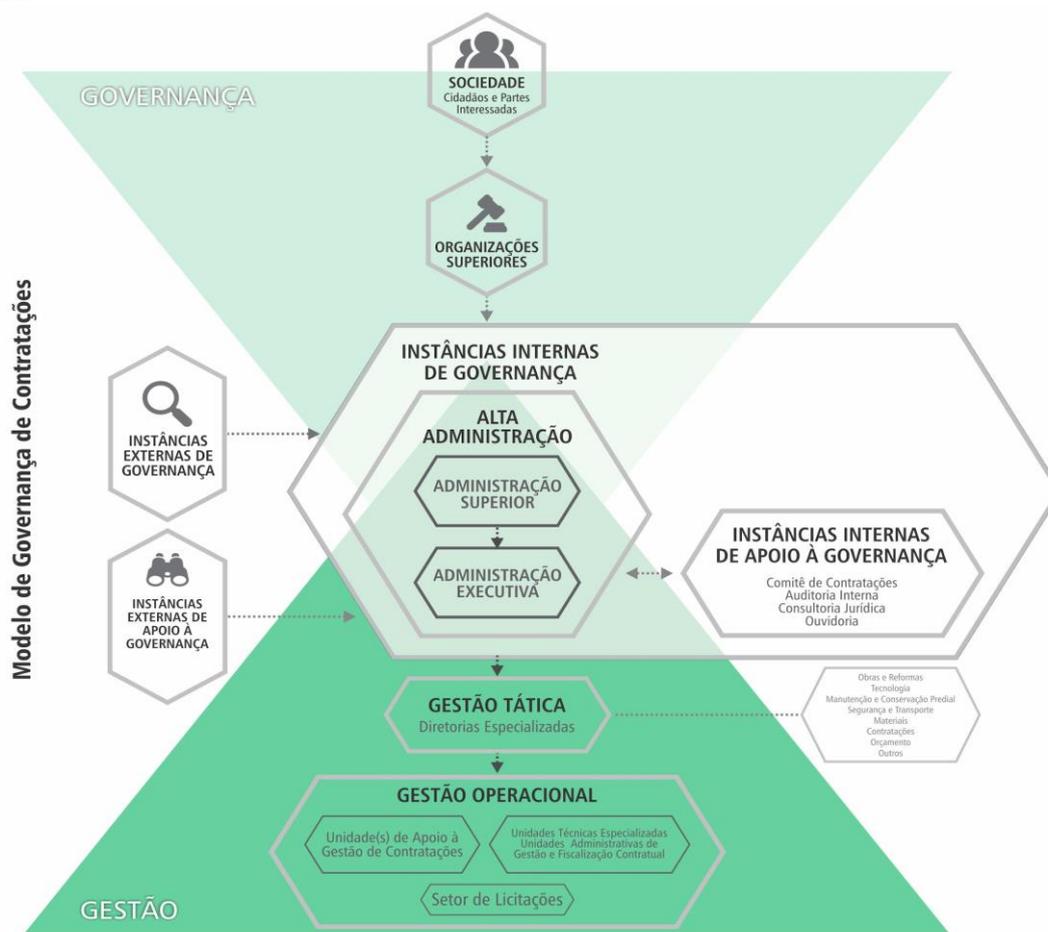


Figura 04: Subsistema de Governança e Gestão de Contratações²⁸

A partir do modelo, tem-se que, respeitada a segregação de funções estabelecida na legislação pertinente, a maneira como o fluxo do processo está desenhado e regulamentado internamente (centralização ou descentralização de compras; ou ainda se há um setor de licitações exclusivo ou pregoeiros distribuídos em setores diferentes) impactará na estrutura a ser disponibilizada e, por conseguinte, na definição das funções-chave da área de contratações.

4.1. DA ESTRUTURA

Da leitura de *frameworks*, referenciais ou relatórios, depreende-se que o termo Governança é um conceito multidimensional, podendo ser utilizado de forma

²⁸ Baseado no subsistema de governança e gestão de contratações adotado pelo TJDF. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/transparencia/governanca-institucional/governanca-de-aquisicoes/governanca-contratacoes.jpg>. Acesso em 28/07/2020.

diferente, dependendo da análise, do ponto de vista do observador ou ainda do aspecto sob avaliação²⁹.

Tal flexibilização conceitual de governança também acontece em contratações no que se refere às dimensões Estrutura e Processo de Trabalho, em que pese este último já ser bastante regulamentado pelas regras estabelecidas em lei e em normativos específicos editados por órgãos externos de governança superior, o que acaba por direcionar a criação de estruturas, muitas vezes sem uma análise crítica da relação custo-benefício do controle e das especificidades do órgão.

O TCU recomenda que o órgão ou entidade estabeleça competências, atribuições e responsabilidades dos dirigentes, incluída a responsabilidade pelo estabelecimento de políticas e procedimentos de controles internos necessários para mitigar os riscos nas aquisições. Ou seja, controle interno que impacta no processo de contratação não pode ser criado sem análise do seu custo-benefício. Cabe ao gestor/responsável que atua no fluxo processual sugerir, fundamentadamente, à autoridade competente a instituição do controle. Daí a importância da Gestão de Riscos no aprimoramento da Governança.

Acórdão TCU 2.748/2015 – Plenário

Importante pontuar que a recomendação de se atribuir a um comitê multidisciplinar a função de assessoramento na tomada de decisão das questões relativas às aquisições, associado a outros controles e instrumentos de planejamento, é prática que mitiga riscos e vícios arraigados no ambiente das contratações públicas, como o mencionado acima, além de agregar valor, transparência, maturidade e integridade ao sistema interno de governança do órgão.

Quanto ao modelo representado na figura 04, busca-se evidenciar que unidades de negócio, tanto no nível tático como operacional, fazem parte do escopo da Gestão de Contratações. Se assim entendido, corrobora-se o entendimento de que os esforços para estruturação da governança nessa área devem alcançar, necessariamente, a(s) estrutura(s) e os atores envolvidos em todas as etapas do processo de trabalho, respeitando o desenho organizacional de cada órgão ou entidade pública.

²⁹ Santos, Giovanna. 2016. Governança Pública no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul à luz do Referencial Básico do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/156394/001016047.pdf?sequence=1>.

Dito de outra forma, para além da necessária adequação da estrutura do setor que faz a gestão e o controle formal das etapas do macroprocesso de aquisições e que realiza as licitações, há que se ter também cuidado com as unidades instituídas em torno das necessidades que garantem o funcionamento dos órgãos e entidades públicas, ou seja, aquelas que promovem projetos e que executam os contratos derivados.

Continuar a pensar apenas em uma estrutura fortalecida para a avaliação da conformidade com vista à seleção do fornecedor, em detrimento das unidades de negócio, é ter uma visão míope dos impactos do processo, reforçando a existência de controles compensatórios³⁰ (planos de contingência), sem garantir celeridade e qualidade às entregas realizadas.

Uma estrutura de gestão mal dimensionada, qualitativa e quantitativamente falando, pode colocar em risco os esforços empreendidos pela governança. Ou seja, para além de um arcabouço de políticas e de normativos, a disponibilização e adequação dos recursos - pessoas, estrutura física e tecnológica, sistemas informatizados, capacitação etc. -, são fatores essenciais para o alcance dos resultados de gestão estabelecidos pela governança e almejados por todos.

4.2. DAS FUNÇÕES-CHAVE DA ÁREA DE CONTRATAÇÕES

A definição das funções-chave relacionadas tanto à governança (níveis estratégicos) quanto à gestão de contratações (níveis tático e operacional), alinhada à utilização de um modelo de competências voltado às especificidades da área, tem por finalidade assegurar um ambiente mais qualificado e íntegro, elevando o nível de eficiência e de efetividade das aquisições realizadas pelos órgãos. Neste contexto, abre-se espaço para a meritocracia, para a inovação e para o alcance dos resultados almejados por aqueles que militam na boa gestão da coisa pública.

³⁰ “Um controle compensatório pode ser considerado uma alternativa ou complemento que, assim como qualquer tipo de controle, possui o objetivo de mitigar perdas, ou exposição a riscos, em situações em que determinadas atividades de controle não são viáveis em termos de custo-benefício ou apresentam-se deficientes no que diz respeito ao alcance dos objetivos de controle de determinado processo ou atividade”. BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. Revista de Administração de empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. .

Na Gestão de Contratações (vide definição no item 4), tem-se por consenso que os pregoeiros e membros da Comissão Permanente de Licitação exercem uma das principais funções-chave da área, uma vez que estão na linha de frente, operando procedimentos licitatórios e negociando com o mercado na fase de seleção do fornecedor.

O debate gira em torno da necessidade de maior qualificação e certificação desses servidores, por meio de uma política de capacitação e de incentivos que garantam maior estabilidade e segurança no exercício da função. É fato, trata-se de função operacional sensível, com riscos impactantes, como o de conluio, direcionamento e favorecimento a licitantes. Todavia, cabe lembrar que, cada vez mais, as unidades de negócio estão envolvidas na contratação, desde o seu planejamento até a gestão contratual, cujas exigências têm aumentado, substancialmente, nos últimos anos, enfatizando a necessidade de capacitação e aprimoramento constante desses atores.

Destaca-se que, se há uma imediata preocupação com a integridade dos atos praticados por pregoeiros, e sem entrar no mérito sobre como a corrupção se apropria da coisa pública, o processo eletrônico, já desenhado para o Pregão e nos moldes do PL 1.292/1995³¹, blindava ou deixava pouca margem para que esses agentes atuem fora do sistema. Por outro lado, a relação com o mercado, pela própria dinâmica e natureza da gestão, faz parte da rotina dos atores das demais fases da contratação.

Pelo exposto, e frente à complexidade do mundo VUCA³² no qual vivemos hoje, a exigência por estudos e projetos que apontem soluções inovadoras para toda e qualquer organização tem aumentado e, no âmbito da Administração Pública, reflete-se na necessidade de maior qualificação e desenvolvimento de novas competências em todos que atuam nas diferentes fases dos processos licitatórios.

³¹ Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios e revoga a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, e dispositivos da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Disponível em:

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=16526>.

³² "VUCA é um acrônimo para descrever quatro características marcantes do momento em que estamos vivendo: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade". BENNETT, Nathan; LEMOINE, James. What VUCA really means for you. Harvard Business Review, v. 92, n. 1/2, 2014.

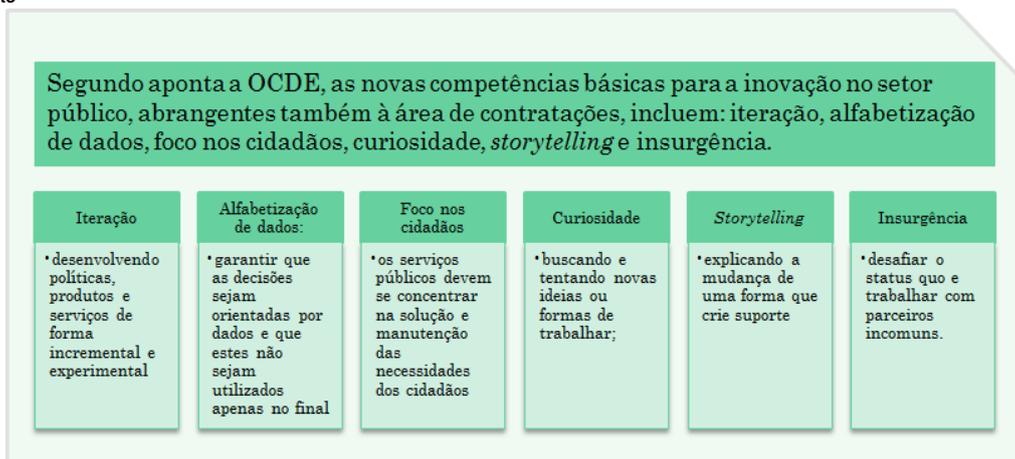


Figura 05: Seis competências básicas para a inovação do setor público - OCDE

Desse modo, na busca pelo aperfeiçoamento da Gestão de Contratações, sugere-se que sejam consideradas funções-chave da área, observadas as especificidades e a abrangência da estrutura necessária para o processo de contratações de cada órgão:

1. Gestor(es) que atuam na Governança de Contratações:

São responsáveis pela publicação de políticas, normativos, regulamentos e outras diretrizes, além da disposição dos padrões de conduta que devem ser seguidos pelos atores da Gestão de Contratações.

2. Gestor(es) que atua(m) na Gestão de Contratações:

Dependendo da forma como se organiza cada órgão ou entidade, os gestores das diretorias especializadas (vide figura 4), que dirigem as unidades de negócio com contratos vinculados, devem ser incluídos; além do(s) gestor(es) que atua(m) no setor de licitações e contratos.

3. Consultores/assessores jurídicos:

Atuam como principal ponto de controle de legalidade, preservando a integridade e a regularidade dos atos praticados em licitações e contratos.

4. Servidores que atuam na Gestão de Contratações:

- a. Pregoeiros e membros da Comissão Permanente de Licitação³³;

³³ O PL 1.292/1995 prevê a criação da Comissão de Contratação: “conjunto de agentes públicos indicados pela Administração, em caráter permanente ou especial, com a função de receber, examinar e julgar documentos relativos às licitações e aos procedimentos auxiliares”.

- b. Demais servidores que atuam em controles internos do fluxo processual da contratação (pesquisa de preços, elaboração de minutas contratuais, elaboração de aditivos etc.);
- c. Gestores e fiscais de contratos.

Desses agentes públicos, exige-se cada vez mais conhecimento da legislação aplicável a licitações e contratos, da jurisprudência atualizada, de gestão de projetos, de gestão de riscos, e de outras disciplinas específicas a cada unidade de negócio, além de habilidades e atitudes que devem refletir uma postura ética, empreendedora e inovadora para responder à velocidade das mudanças dos dias atuais.

Seguindo, portanto, o caminho da estruturação da boa governança, que tem como uma de suas dimensões a presença de pessoas íntegras e competentes na condução do negócio e das atividades processuais às quais foram designadas, a definição de um modelo de competências tem sido recomendada para as funções-chave da área de contratações.

4.3. DO MODELO DE COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competência é uma metodologia que tem por finalidade analisar, identificar e gerir pessoas conforme seus perfis profissionais. Segundo Lacy Loew³⁴, o termo competência engloba habilidades, comportamentos e conhecimentos que impactam o sucesso do indivíduo e da organização.

O modelo de competências para a Gestão de Contratações consiste, assim, na descrição dos atributos necessários para o bom desempenho dos agentes que exercem papéis relacionados ao processo de aquisições do órgão, justificado diante das responsabilidades inerentes às funções desempenhadas e do contexto crítico demonstrado por meio de dados e estudos dos órgãos de controle.

O levantamento para identificar pontos vulneráveis e promover melhorias na área de contratações, realizado pelo TCU em 2013³⁵, indicou que metade (52,4%) das organizações públicas medidas encontravam-se em estágio de capacidade inicial em Pessoas. Esse resultado, alinhado àqueles apresentados no

³⁴ Loew, Lacy (2016). Competency Management: Challenges and Benefits. Disponível em <https://trainingmag.com/competency-management-challenges-and-benefits>. Acesso em 15/05/2020.

³⁵ TC 025.068/2013-0.

levantamento de governança de pessoas³⁶, demonstrou que cerca de metade das organizações não tinham capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos necessários para a boa gestão das aquisições.

Ainda nesse relatório, quanto ao mapeamento de competências, as deficiências apontaram que 44% das organizações não identificavam e definiam as competências necessárias para o desempenho das funções-chave da área de aquisições, sendo que, entre as organizações que cumpriam esta etapa, apenas 68% delas utilizavam tal informação para indicar, selecionar e nomear pessoas para as funções-chave nas aquisições.

Já no levantamento de 2017/2018, que originou o Acórdão TCU 588/2018, verificou-se que 84% das organizações não definiram quantitativo necessário à área de gestão de contratações. Ao se agregar, além desse, elementos como a definição de perfis, seleção de gestores e capacitação, 72% das organizações declararam pouca maturidade nessa área.³⁷

Em outro estudo, realizado pela equipe de auditoria da CGU³⁸, evidenciou-se que as unidades relacionadas ao macroprocesso de contratação apresentam maior rotatividade de servidores em comparação a outras áreas. No período de janeiro de 2015 a dezembro de 2018, a rotatividade de servidores nos setores de compras foi de 73,98% contra 53,11%, somados os demais setores. Segundo o relatório, tal situação contribui para a ocorrência de falhas nas contratações, uma vez que o assunto é extenso e possui uma longa curva de aprendizado, sendo aconselhável a especialização dos servidores responsáveis pelos processos de compras públicas e a continuidade deles na área.

Conclui-se que pregoeiros, gestores e fiscais de contratos, além dos demais ocupantes de cargos e postos relacionadas às contratações, não possuem um modelo que sistematize as competências necessárias e a forma como estes

³⁶ Acórdão TCU 2.023/2013-Plenário.

³⁷ Acórdão TCU 588/2018-Plenário.

³⁸ Disponível em: <https://auditoria.cgu.gov.br/download/13680.pdf>;
<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/governo-nao-adota-reforma-trabalhista-de-temer-de-2017,70003151285>

agentes públicos são designados para o exercício dessas funções, consideradas sensíveis e estratégicas para a entrega de melhores resultados.

Cabe destacar que somente com um modelo de competências desenhado é que será possível medir o desempenho e avaliar o *gap* de habilidades e capacidades existentes no corpo funcional, com a consequente instituição de medidas que promovam o desenvolvimento das pessoas alinhado aos interesses e demandas da área.

Registra-se que incluir os cargos especializados de direção hierarquicamente superior às unidades de negócio, além de gestores e fiscais de contratos, dentre as funções-chave da área de contratações é diferencial que expande a própria definição adotada pelo TCU para a Gestão de Contratações. Como mencionado no item 4, a depender da forma como se organiza o processo em cada órgão, além dos servidores que atuam na análise de conformidade, as funções supramencionadas são essenciais para o sucesso das aquisições, cujo modelo deve empenhar-se para encontrar formas desafiadoras e motivadoras com vistas a atrair e reter os melhores talentos.

Na busca dos objetivos associados às contratações públicas, o modelo de competências para a área deve, necessariamente, considerar todos os principais agentes envolvidos no processo e cuidar para que seja também desenvolvida uma política diferenciada de incentivos. Significa dizer que, dada a abrangência de atuação e a maneira como está estruturado cada órgão ou entidade, há que se considerar a expansão do modelo de competências e das exigências quanto aos padrões de conduta ética para os gestores das unidades de negócio, pregoeiros, gestores e fiscais de contratos, além de encontrar os incentivos necessários para motivar e reter os servidores que trabalham diretamente no processo. Restringir o olhar apenas para o setor que operacionaliza licitações e contratos é ter uma visão parcial sobre onde a gestão realmente deve acontecer de forma mais qualificada em contratações.

5. DA ESTRUTURA POR TRÁS DO PORTAL TRANSPARÊNCIA

O Portal Transparência, sítio eletrônico de acesso livre, disponibilizado pelos órgãos e entidades públicas na internet, é o canal oficial que permite ao cidadão fiscalizar e assegurar a boa e correta aplicação dos recursos públicos. Nele devem

ser encontradas informações sobre contratações, além de assuntos relacionados à execução financeira e desempenho da gestão realizada³⁹.

As práticas recomendadas, para além das exigências prevista em legislação, que visam à eficácia dos atos praticados em licitações e contratos, se fundamentam nos princípios da boa governança, cuja finalidade é a de garantir que todos os interessados tenham acesso à informação e possam, efetivamente, ser parte atuante em defesa de seus direitos.

Desse modo, a estruturação e a maneira como estão disponibilizadas tais informações podem interferir no acesso pretendido pelo usuário-cidadão e comprometer a visão sistêmica das contratações realizadas pelos órgãos públicos. Dito de outra forma, a centralização das informações, que possibilita o cruzamento e integração dos dados gerados nas diversas fases do processo de contratação – planejamento, seleção do fornecedor e gestão contratual -, pode ser prejudicada, uma vez que os recursos tecnológicos que suportam o processo (unidades de negócio e contratações) são escassos e, em muitos casos, não priorizados para a(s) área(s) se comparados às demandas finalísticas de grande parte dos órgãos públicos.

A Lei de Acesso à Informação⁴⁰, regulamentada pelo Decreto 7.224/2012, e o Decreto 8.777/2016 que estabelece a política de dados abertos do Poder Executivo Federal, reforçam a necessidade de que as informações públicas devem ser disponibilizadas em meio digital, em formato aberto, para uso livre e sem restrição de licenças, patentes ou mecanismos de controle.

Nesse sentido, o cenário futuro já vem sendo desenhado pela atuação diligente da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia com a expansão do Comprasnet, sistema de compras do Governo Federal. A ampliação do sistema guarda coesão com o Projeto de Lei 1.292/1995⁴¹, o qual revoga a Lei nº 8.666/1993 e instituirá as novas regras para licitações e contratos da Administração Pública. Por meio do PL, o processo de compras passa a ser totalmente eletrônico, inclusive para as demais modalidades além do pregão, com módulos informatizados para as fases de

³⁹ Decreto N. 5.482/2005

⁴⁰ Lei 12.527/2011

⁴¹ Disponível em <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=16526>. Acesso em 05/06/2020.

planejamento e gestão contratual, além da etapa correspondente à disputa entre fornecedores.

Art. 173. (...)

§ 3º O PNCP deverá, entre outras funcionalidades, oferecer: (...)

III - sistema de planejamento e gerenciamento de contratações, incluindo cadastro de atesto de cumprimento de obrigações previsto no § 4º do art. 84;

IV - sistema eletrônico para a realização de sessões públicas;

VI - sistema de gestão compartilhada com a sociedade de informações referentes à execução do contrato que possibilite: (..)

c) a divulgação, na forma de regulamento, de relatório final com informações sobre a consecução dos objetivos que justificaram a contratação e eventuais condutas a serem adotadas para o aprimoramento das atividades da Administração.

As exigências constantes do PL ampliam as possibilidades de maior transparência das contratações quando prevê a criação do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), no qual todos os entes federados e órgãos dos demais poderes deverão publicar seus dados, o que permitirá a centralização e a integração de dados, além de assegurar, desde que realizado o investimento necessário em ferramentas digitais, a transparência de procedimentos e informações.

Art. 173. Fica criado o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), sítio eletrônico oficial destinado à:

I - divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos por esta Lei;

II - realização facultativa das contratações pelos órgãos e entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todos os entes federativos. (...)

§ 4º O PNCP adotará o formato de **dados abertos** e observará as exigências previstas na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

Art. 174. Sem prejuízo do disposto no art. 173, os entes federativos poderão instituir sítio eletrônico oficial para divulgação complementar e realização das suas respectivas contratações.

§ 1º Desde que mantida a integração com o PNCP, as contratações poderão ser realizadas por meio de sistema eletrônico fornecido por pessoa jurídica de direito privado, na forma de regulamento.

Segundo a última versão da minuta do PL aprovada pela Câmara dos Deputados⁴², no PNCP serão divulgados, em tempo real e de forma centralizada, informações, como editais, lances, projetos apresentados, pagamento e situação das ações contratadas, além do registro de todos os preços e normas adotadas pela

⁴² Acesso em 02/07/2020.

Administração. De acordo com o texto, a União e Estados terão até dois anos, a partir de sua publicação, para se adequarem e os municípios de até 20 mil habitantes, até seis anos.

Assim sendo, questiona-se:

- Além dos órgãos do Sistema de Serviços Gerais - SISG⁴³, os demais órgãos públicos de diferentes poderes e entes federados possuem ou utilizam ferramenta informatizada interoperável, integrando módulos relacionados às fases de planejamento, seleção do fornecedor e gestão de contratos?
- As informações têm sido disponibilizadas para a sociedade em formato aberto e de fácil acesso?
- Quais investimentos têm sido realizados pelos órgãos em ferramentas digitais para viabilizar a exigência da Lei de Acesso a Informações, e agora prevista no PL, visando à fiscalização pela sociedade dos esforços alocados e emprego dos recursos públicos?

Diante do contexto da transformação digital, e tendo em vista as novas exigências previstas no PL, investir e disponibilizar ferramentas informatizadas para a área de contratações (módulos interoperáveis e integrados desde a fase de planejamento até a fase de gestão do contrato) propiciará meios para uma melhor interlocução com a sociedade, sendo este também um caminho para o aprimoramento dos mecanismos da Governança e Gestão de Contratações.

6. CONCLUSÃO

No caminho do aprimoramento da governança e da gestão de contratações, é importante que sejam observadas as recomendações expedidas pelos órgãos de controle e previstas em normativos superiores, mas deve-se ter

⁴³O Sistema de Serviços Gerais – SISG, integrado pelos órgãos e pelas entidades da Administração Federal direta, autárquica e fundacional, é o sistema que organiza a gestão das atividades de serviços gerais, compreendendo licitações, contratações, transportes, comunicações administrativas, documentação e administração de edifícios públicos e de imóveis. No âmbito do SISG, são estabelecidas diretrizes, normas e atividades operacionais que são comuns a todos os órgãos e entidades que o integram, visando a melhor coordenação e eficiência das atividades de apoio administrativo no Governo Federal.

cuidado com modelos prontos. Embora haja muita semelhança entre as organizações públicas, cada uma tem sua própria estrutura, cultura e ambiente operacional. As especificidades, além do compromisso da alta administração na estruturação dos mecanismos e instrumentos de governança, exigem uma análise profunda do contexto, engajamento e aprimoramento constante das práticas de gestão adotadas.

Nessa área, ter um cuidado especial com os aspectos relacionados à integridade, transparência e eficiência do processo merece atenção, haja vista que a mera regulamentação deste não assegura o objetivo pretendido. Deve-se ter em mente que pessoas qualificadas e incentivadas e estrutura adequada de trabalho são prioridades a serem tratadas de modo integrado e interdependente nos processos de trabalho, visando gerar valor sustentável à administração pública.

Destaca-se que tão somente a adaptação incremental do processo, caminho escolhido pela maioria dos órgãos públicos e que tem como consequência o desdobramento em mais pontos e instâncias de controles, já não é suficiente. As organizações devem tomar medidas positivas para viabilizar a inovação nas aquisições logísticas e demais contratações, proporcionando capacitação e qualificação das pessoas, desde os níveis mais estratégicos aos operacionais, além de investir em infraestrutura de TI para melhorar a eficiência, a transparência e a prestação de contas e, conseqüentemente, oferecer serviços que, efetivamente, atendam aos interesses da sociedade.

Diante dos desafios do Século XXI, os padrões tradicionais de gestão de pessoas se mostram inadequados, com emergência cada vez maior da gestão de desempenho e por competência aplicada às especificidades de cada negócio. Para a área de contratações, é urgente uma leitura abrangente e atenta sobre as funções-chave que assumem responsabilidades, cujo modelo de competências deve atender às necessidades dos órgãos e agentes públicos que atuam no processo.

Ressalta-se, por fim, que o meio como as informações são prestadas à sociedade deve refletir a eficiência por trás dos sites dos órgãos públicos, e que intrínseca à transformação digital que se apresenta na atualidade está a transformação cultural que precisa ser pensada internamente, deixando o ambiente propício à mudança célere e sustentável a ser alcançada pela administração pública. Nesse ponto resume-se a importância da tão almejada governança pública, qual seja,

a maneira como estão estruturados os meios e geridos os recursos é o diferencial que suportará a criação do ambiente de inovação e de resultados mais efetivos que a sociedade tanto almeja.

As referências a este artigo deverão ser feitas da seguinte maneira:

BRITO; Isabella. Governança em Contratações Públicas: A Transformação passa Pelos Meios.

Disponível em: www.licitacaocontrato.com.br. Acesso em: dd/mm/aaaa.