



# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**GOVERNANÇA EM COMPRAS PÚBLICAS: UM ESTUDO NA SECRETARIA MUNICIPAL DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DA PREFEITURA DE FORTALEZA**

LEONARDO PEREIRA DA SILVA / CARLOS ADRIANO SANTOS GOMES GORDIANO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ FACULDADE DE ECONOMIA,  
ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**LEONARDO PEREIRA DA SILVA**

**Produto Técnico resultado da pesquisa  
GOVERNANÇA EM COMPRAS PÚBLICAS: UM ESTUDO NA SECRETARIA  
MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DA PREFEITURA  
DE FORTALEZA**

**FORTALEZA  
2024**

**LEONARDO PEREIRA DA SILVA**

**GOVERNANÇA EM COMPRAS PÚBLICAS: UM ESTUDO NA SECRETARIA  
MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DA PREFEITURA  
DE FORTALEZA**

Produto Técnico resultante do Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Carlos Adriano Santos  
Gomes Gordiano.

FORTALEZA  
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S581g Silva, Leonardo Pereira da.  
Governança em compras públicas: um estudo na Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão da Prefeitura de Fortaleza. / Leonardo Pereira da Silva. – 2024.  
33 f.  
  
Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2024.  
Orientação: Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano.  
  
ISBN: 978-85-7485-547-9  
  
1. Estratégia. 2. Sustentabilidade. I. Título.

CDD 658.408

---

Título: GOVERNANÇA EM COMPRAS PÚBLICAS: UM ESTUDO NA SECRETARIA MUNICIPAL DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO DA PREFEITURA DE FORTALEZA [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Leonardo Pereira da Silva e Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano  
Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos,  
Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do  
PPAC Profissional  
Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2024  
ISBN: 978-85-7485-547-9

Universidade Federal do Ceará (UFC)  
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) Programa de Pós-  
Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional  
Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE  
Telefone: (85) 3366-7816  
Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da Pesquisa “**Governança em compras públicas: um estudo na secretaria municipal do planejamento, orçamento e gestão da prefeitura de Fortaleza**”

**Turma:** MPAC / IDJ - SINTAF.

**Instituição contratante:** IDJ \_SINTAF.

Prezado Sr. Presidente,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por Leonardo Pereira da Silva, sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano, no período de 2022 a 2024, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo IDJ- SINTAF junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Leonardo Pereira da Silva, Me. em Administração e Controladoria (UFC)  
Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano, Dr. em Educação Brasileira (UFC).

## DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

**Finalidade:** Investigar a maturidade analítica de dados em empresas no estado de Ceará.

### Impacto – Nível:

Médio

### Impacto – Demanda:

Espontânea

### Impacto – Objetivo da Pesquisa:

Solução de um problema previamente identificado

### Impacto - Área impactada pela produção:

Econômico

### Impacto – Tipo:

Potencial

### Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a maturidade analítica dos dados.

### Replicabilidade:

Sim

### Abrangência Territorial:

Nacional

### Complexidade

Média

### Inovação:

Baixo teor inovativo

### Sector da sociedade beneficiado pelo impacto:

Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

### Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

Não

### Houve fomento?

Cooperação

### Há registro/deposição de propriedade intelectual?

Não

### Há transferência de tecnologia/conhecimento?

Não

ISBN: 978-85-7485-547-9

## 1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Produto Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, e tem como objetivo geral avaliar o nível de maturidade das práticas de governança organizacional no âmbito do processo de contratação da Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão da Prefeitura de Fortaleza segundo parâmetros definidos pelo TCU. E como objetivos específicos:

- a) Identificar quais as práticas de governança recomendadas pelo TCU no mecanismo liderança são aplicadas no processo de contratação da SEPOG;
- b) Identificar quais as práticas de governança recomendadas pelo TCU no mecanismo estratégia são aplicadas no processo de contratação da SEPOG;
- c) Identificar quais as práticas de governança recomendadas pelo TCU no mecanismo controle são aplicadas no processo de contratação da SEPOG;
- d) Analisar a percepção dos gestores e servidores da SEPOG quanto a adoção de práticas de governança pública preconizadas pelo TCU, benefícios percebidos e barreiras enfrentadas com sua implementação.

O presente estudo, teve uma abordagem qualitativa, adotando-se, portanto, o estudo de caso único, que utilizou como instrumentos de coleta de dados a aplicação de questionários, a realização de entrevistas e análise documental de modo a triangular os dados.

Para a consecução dos objetivos propostos, a coleta de dados para verificação do grau de aderência às práticas de governança foi feita por meio da aplicação de 99 (noventa e nove) questionários junto a 31 (trinta e um) gestores e 68 (sessenta e oito) servidores envolvidos no processo de compras, assim como a realização de 6 (seis) entrevistas semiestruturadas com os principais gestores dos setores que compõem a estrutura de governança da SEPOG e realização de pesquisa na documentação disponibilizada em páginas eletrônicas de domínio amplo.

Os dados qualitativos, oriundos das entrevistas, foram analisados utilizando-se o método de análise de conteúdo. No tratamento dos resultados, última fase da análise de conteúdo, foram colocadas em relevo as informações fornecidas por meio de quantificação simples, ou seja, frequência de aparição.

## 2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados foram evidenciados nas cinco subseções adiante, a saber:

- (2.1) perfil dos respondentes;

- (2.2) mecanismo de liderança;
- (2.3) mecanismo de estratégia; e
- (2.4) mecanismo de controle.

## 2.1 Perfil dos respondentes

Na coleta dos dados e conforme demonstrado na Tabela 1, buscou-se uma caracterização dos respondentes e, portanto, foram incluídas perguntas sobre o cargo ocupado, a distribuição dos respondentes por nível hierárquico, o tempo de serviço no órgão e no cargo ocupado no período de coleta de dados.

**Tabela 1-** Distribuição dos respondentes do questionário por nível hierárquico

CARGO/FUNÇÃO	POPULAÇÃO	AMOSTRA	PROPORÇÃO DA AMOSTRA (%)
Secretário/Presidente	5	3	60%
Coordenador	14	8	57%
Assessor	13	12	92%
Gerente	12	8	67%
Outros	55	36	65%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>67</b>	<b>67%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Em relação ao tempo de atuação no órgão, conforme observado na Tabela 2, percebe-se que a maioria dos servidores (64%) possuem mais de 5 anos de serviço público.

**Tabela 2-** Distribuição dos respondentes por tempo de serviço

TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)	QUANTIDADE	PROPORÇÃO (%)
1 ≤	3	4%
2	10	15%
3	7	10%
4	4	6%
≥ 5	43	64%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Outra informação relevante acerca das características da amostra está relacionada ao tempo de atuação nos cargos, apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3 -** Distribuição dos respondentes por tempo de serviço no cargo atual

TEMPO NO CARGO (ANOS)	QUANTIDADE	PROPORÇÃO (%)
1 ≤	12	18%

2	11	16%
3	6	9%
4	8	12%
≥ 5	30	45%
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No que tange ao tempo no cargo atual, Tabela 3, verifica-se que, quase metade dos respondentes (45%), possuem mais de 5 anos no desempenho de atividades relacionadas ao processo de aquisições públicas, tendo, portanto, participado da transição da antiga (Lei nº 8.666/1993) para a atual (Lei nº 14.133/2021) Lei de Licitações e Contratos.

## 2.2 Análise do mecanismo liderança

Na análise do mecanismo liderança foram reunidos os dados coletados nos dois instrumentos de pesquisa (questionário e entrevista), combinados com a análise dos documentos.

A liderança é responsável por promover uma cultura de ética e integridade, de forma que as ações institucionais e as de seus gestores e colaboradores individualmente priorizem o interesse público sobre o interesse privado (TCU, 2020). Assim, em alusão ao primeiro objetivo específico de identificar quais as práticas de governança recomendadas pelo TCU no mecanismo liderança são aplicadas no processo de contratação da SEPOG, essa sessão buscou indicativos do nível de aderência da instituição com relação aos princípios de governança. Para isso foram analisadas o grau de aderência das respostas do primeiro bloco de perguntas do questionário aos parâmetros definidos pelo TCU, constante da Tabela 5.

**Tabela 5** – Percepção das práticas de governança para o mecanismo liderança

PRÁTICA	LIDERANÇA	A %	B %	C %	D %	E %	TOTAL (D + E)
	AFIRMATIVA						
P1	Os ocupantes das funções-chave na área de aquisições são selecionados por meio de processo formal, transparente e baseado nas competências necessárias ao desempenho das atividades.	6	22	11	46	15	61%
P2	A quantidade e a qualificação dos servidores da área de aquisições são avaliadas periodicamente.	8	17	22	39	14	53%
P3	Há carreira(s) específica(s) no plano de cargos da organização para os servidores que atuam na área de aquisições.	23	8	28	35	6	41%
P4	A área de aquisições possui um código de ética próprio ou políticas que trate de questões relacionadas às suas atividades.	6	9	26	34	25	59%

P5	A instituição realiza, periodicamente, ações de disseminação, capacitação ou treinamento sobre as normas contidas no código de ética.	14	12	14	34	26	60%
P6	A organização possui uma comissão de ética.	11	3	23	31	32	63%
P7	A organização executa processo que permite identificar as pessoas que exercem funções-chave no processo de aquisições que também exerçam atividade privada, o que pode gerar conflito de interesses.	6	18	31	28	17	45%
P8	Existe uma política de capacitação para os servidores que integram a área de aquisição.	3	5	18	31	43	74%
P9	A necessidade de capacitação dos ocupantes das funções-chave, na área de aquisição, é avaliada periodicamente	1	11	34	32	22	54%

A - Discordo Totalmente, B - Discordo Parcialmente, C - Indiferente, D - Concordo Parcialmente e E - Concordo Totalmente

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Inicialmente foram analisados os resultados obtidos pela aplicação do questionário no qual se constatou que o mecanismo liderança na SEPOG possui uma considerável concordância em todas as práticas adotadas. Como observado na Tabela 5, das 09 práticas recomendadas pelo TCU, como indicativo de boa governança no mecanismo liderança, todas apresentaram uma proporção maior de respostas nas alternativas de concordância (concordo totalmente e concordo parcialmente) em relação a discordância (discordo totalmente e discordo parcialmente), o que indica que em média mais da metade (56,7%) dos servidores envolvidos no processo de compras concordam sobre a existência das práticas de liderança dentro do órgão. No caso, todas as práticas desse quesito ficaram dentro do padrão intermediário (40 a 70%), reforçando a homogeneidade de entendimento, e confirmando a convergência de percepção dos colaboradores em todas as práticas recomendadas pelo TCU (2015a; 2018a; 2020) para o mecanismo liderança. Por outro lado, chama a atenção a existência de uma proporção muito grande de neutralidade nas práticas P7 (31%) e P9 (34%), o que nos leva ao entendimento de que uma parcela expressiva dos respondentes possui dúvidas quanto a aplicação dessa prática na instituição.

Algumas citações dos entrevistados destacam a comunicação como fator limitador da boa governança o que pode ter influenciado no elevado grau de indiferença no resultado obtido no mecanismo “Liderança”. Algumas opiniões dos entrevistados neste sentido podem ser destacadas abaixo:

Comunicação ou alinhamento insuficiente entre as diferentes áreas envolvidas na gestão de aquisições (E1).

líderes não comunicarem de forma clara e transparente as decisões relacionadas às aquisições acaba por prejudicar a eficácia do processo de aquisição (E4).

O entrevistado E7, quanto as práticas relacionadas a existência de código de ética e sua aplicação na instituição, não só corrobora com o resultado do questionário, como ainda cita os normativos aplicáveis a gestão de ética e a portaria que designa os representantes da SEPOG para comporem a comissão de ética da secretaria.

O código de ética, conduta e integridade adotado pela SEPOG segue as orientações da Lei 11.360/2023 aplicável a toda administração pública municipal. Cada órgão entidade deve compor a sua Comissão de Ética específica. No caso da SEPOG, foi instituída a Portaria nº 311/2023, com a designação dos seus representantes (E7).

O entrevistado E8 reforça esse entendimento ao afirmar que “Existe o Código de ética e uma Comissão de Ética. Quando o servidor precisa de algum suporte ele é orientado por esta comissão” (E8).

Chama a atenção uma expressiva concordância da prática P8 (74%) quanto à existência de uma política de capacitação para os servidores da SEPOG que integram a área de aquisição. Houve discordância de 26% dos servidores quanto a adoção da prática (discordo totalmente, discordo parcialmente e indiferença). Em análise documentação foi constatado a existência de política de desenvolvimento e capacitação dos servidores e empregados públicos da Prefeitura de Fortaleza (Fortaleza, 2014b), não só na área de aquisições como para as demais áreas de conhecimento. O fato é que uma parcela significativa dos servidores não é informada da existência dessa política na instituição. Nesse sentido destaca-se a fala do entrevistado E4 ao afirmar que “a falha de comunicação, muitas vezes se apresenta como uma grande fragilidade, principalmente para a atualização de procedimentos para os novos servidores”.

Tomando-se por base o resultado do questionário em que 56,7% dos servidores concordam com a existência das práticas do mecanismo Liderança, chega-se à conclusão que a SEPOG encontra-se no estágio intermediário de maturidade em governança. Comparando com os dados obtidos na pesquisa realizada por Melo (2017), constata-se que, segundo a percepção dos gestores e servidores, a SEPOG obteve um resultado positivo já que o resultado obtido na Universidade Federal de Uberlândia (UFU) indicou concordância quanto à adoção do mecanismo de liderança de 48,27%. A pesquisa realizada pelo TCU (2015a), indicou que aproximadamente 75% das organizações da administração federal encontram-se em estágio de capacidade inicial.

### **2.3 Análise do mecanismo estratégia**

Na sequência, foram analisados o entendimento dos colaboradores envolvidos no

processo de aquisições quanto a aplicação do mecanismo estratégia na instituição. A estratégia envolve prover direcionamento estratégico à organização de forma alinhada com os objetivos de Estado e de Governo (TCU, 2021). Visando atingir o segundo objetivo específico de identificar quais as práticas de governança recomendadas pelo TCU no mecanismo estratégia são aplicadas no processo de contratação da SEPOG, essa sessão buscou identificar por meio da análise de dados coletados o nível de governança organizacional relacionados à gestão estratégica.

Do ponto de vista das respostas dos questionários da pesquisa e à luz da análise documental verificou-se que a média percentual de concordância (Concordo parcialmente e Concordo totalmente) das práticas de governança no mecanismo de Estratégia é de 73% o que parece evidenciar a existência dessas práticas no órgão, na percepção dos servidores da SEPOG (Tabela 6).

**Tabela 6** – Percepção das práticas de governança para o mecanismo estratégia

PRÁTICA	ESTRATÉGIA	A %	B %	C %	D %	E %	TOTAL (D + E)
	AFIRMATIVA						
P10	A Alta Administração aprovou e publicou para a organização (incluindo todos os setores): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de terceirização</li> <li>• Política de estoques</li> <li>• Política de sustentabilidade</li> <li>• Política de compras conjuntas</li> </ul>	8	5	29	41	17	58%
P11	Há normativos internos que incluem a definição da estrutura organizacional da área de aquisições, e estabelecem as competências, atribuições e responsabilidades das áreas e dos cargos efetivos e comissionados.	0	5	15	34	46	80%
P12	Há normativos internos que estabelecem as competências, atribuições e responsabilidades do dirigente máximo da organização com respeito às aquisições.	2	6	14	40	38	78%
P13	A organização conta com um conselho independente que representa os interessados externos à organização (especialmente os cidadãos brasileiros) e que avalia a consistência das estratégias propostas e a qualidade dos resultados alcançados.	17	11	31	27	14	41%
P14	A organização executa processo de planejamento estratégico organizacional, aprovando e publicando o respectivo plano contendo a visão, a missão e os objetivos organizacionais de longo prazo bem como seus indicadores e metas.	0	0	6	43	51	94%
P15	A organização executa processo de planejamento das aquisições, aprovando um plano de aquisições (ou documento similar) para o período mínimo de um ano	0	3	14	26	57	83%

P16	O planejamento das aquisições é publicado na Internet e/ou outros meios de comunicação	0	3	18	37	42	79%
-----	--	---	---	----	----	----	-----

A - Discordo Totalmente, B - Discordo Parcialmente, C - Indiferente, D - Concordo Parcialmente e E - Concordo Totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A definição da estrutura organizacional da área de aquisições e suas competências encontram-se bem discriminadas no regulamento da SEPOG (Fortaleza, 2016b), que traz a definição da estrutura da Coordenadoria de Gestão de Aquisições Corporativas (COGEC) e estabelece as suas competências, atribuições e responsabilidades, bem como as do dirigente máximo do órgão (Fortaleza, 2016b).

Em seguida foi analisado o componente planejamento onde foi observado nos sítios eletrônicos do “canal do planejamento e gestão” e do “portal nacional de contratações públicas” o planejamento estratégico e o plano de contratação anual da SEPOG. Chama a atenção o nível de concordância quanto a execução do processo de planejamento estratégico (94%) e planejamento das aquisições (83%) na instituição pela sua expressividade, o que indica que sua disseminação na instituição atinge quase a totalidade dos servidores.

Algumas citações dos entrevistados enfatizam a importância dada pela instituição na definição das estratégias para o atingimento da boa governança, a saber:

Estratégias claras e alinhadas com os objetivos organizacionais podem direcionar as atividades de aquisição de forma eficiente e transparente, contribuindo para a melhoria da governança. (E1)

Acredito que as duas juntas – “estratégia e governança” geram valor e melhor alcance de resultados. (E3)

O processo de estratégia desempenha um papel fundamental na orientação da gestão de aquisições para garantir as condições mínimas para o exercício da boa governança. (E4)

Divergindo do resultado do questionário e de algumas opiniões dadas por alguns dos entrevistados, E7 entende como crítico o planejamento das aquisições:

O planejamento das aquisições é um ponto crítico que deve ser melhor explorado. Deve haver um entendimento claro de todos sobre a importância de apresentar demandas factíveis que passarão a compor o Plano de Contratação Anual.

Entretanto, quando comparado com as práticas de governança das organizações da administração pública federal no mecanismo Estratégia onde cerca da metade (51,1%) desses órgãos aparecem em estágio inicial (TCU, 2015a), pode-se observar, com base na escala definida pelo TCU para medir o grau de maturidade da prática de governança (Figura 5), que a

SEPOG encontra-se em um nível melhor de governança, alcançando o estágio de capacidade avançada no mecanismo ‘Estratégia’ (TCU, 2018), haja vista que em média 73% das práticas recomendadas pelo TCU obtiveram concordância (total e parcial) no resultado do questionário. Seu resultado está acima daquele obtido pela Universidade Federal do Cariri (UFCA) na pesquisa realizada por Gonçalves (2021) neste mesmo eixo temático onde, em média, a maioria (68%) dos gestores daquela universidade concorda que as práticas de Governança em Gestão Estratégica das Contratações são aplicadas na UFCA.

## 2.4 Análise do mecanismo controle

Para atender o terceiro objetivo específico da pesquisa de identificar quais as práticas de governança recomendadas pelo TCU no mecanismo Controle são aplicadas no processo de contratação da SEPOG, nesta sessão constatou-se um elevado nível de concordância das práticas, tendo em média 72% dos resultados do questionário indicando que a SEPOG avalia adequadamente os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria na instituição. Para isso foram analisadas o grau de aderência das respostas do terceiro bloco de perguntas do questionário aos parâmetros definidos pelo TCU, constante da Tabela 7.

**Tabela 7** – Percepção das práticas de governança para o mecanismo controle.

PRÁTICA	CONTROLE	A %	B %	C %	D %	E %	TOTAL (D + E)
	AFIRMATIVA						
P17	Existe um corpo colegiado (ex. comitê, conselho, comissão) responsável por auxiliar a alta administração nas decisões relativas às aquisições.	0	8	23	35	34	69%
P18	A instituição estabeleceu diretrizes para o gerenciamento de riscos nos processos de aquisições.	3	8	20	48	21	69%
P19	A instituição capacita os gestores da área de aquisições em gestão de riscos.	1	8	17	43	31	74%
P20	A organização realiza gestão de riscos das aquisições.	0	8	24	45	23	68%
P21	A organização mantém canais diretos (com a própria Alta Administração) para o recebimento de eventuais denúncias de desvios de conduta referentes a servidores e colaboradores atuantes na organização.	5	1	22	35	37	72%
P22	A Alta Administração dispõe de uma unidade na estrutura organizacional para realizar trabalhos de auditoria interna na organização.	5	9	8	32	46	78%

A - Discordo Totalmente, B - Discordo Parcialmente, C - Indiferente, D - Concordo Parcialmente e E - Concordo Totalmente

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Apesar de não ser possível confirmar a existência de um colegiado específico para auxiliar o secretário nas decisões relativas às aquisições, constatou-se com a pesquisa ao regulamento da SEPOG a existência de dois comitês na estrutura de gestão participativa da SEPOG: um comitê gestor executivo e um comitê gestor coordenativo que têm, entre outras atribuições, a de manter alinhada as ações da instituição às estratégias globais do Governo Municipal, assim como acompanhar o desenvolvimento e a implementação de programas, projetos e atividade que via de regra são instrumentalizados por meio de um processo de contratação pública (Fortaleza, 2016b).

Cabe destacar algumas falas dos entrevistados ao comentar sobre a existência de um comitê colegiado que auxilie a Alta Administração nas decisões relativas as aquisições:

Os comitês de Gestão Participativa têm natureza consultiva e deliberativa, tendo como foco cumprir a missão da SEPOG, como órgão da Administração Direta, procurando alinhar as suas ações às estratégias definidas pelo Governo Municipal (Entrevistado E3).

Não tenho conhecimento de decisões colegiadas que tenham sido demandadas ao Comitê Gestor para orientar o processo. O processo, nesse momento inicial se concentrou essencialmente na COGEC, por delegação do Secretário, que se encarregou de fazer a articulação com os outros órgãos envolvidos (Entrevistado E7).

Não obstante um elevado percentual de concordância no resultado do questionário quanto à existência de um corpo colegiado na instituição estudada (69%), na fala do entrevistado E3 e E7 é possível deduzir que as decisões relativas as aquisições estão concentradas na coordenação de compras e não no comitê gestor na SEPOG que tem suas atribuições mais voltadas às ações de governo.

Quanto à existência canais diretos para o recebimento de denúncias de desvios de conduta referentes a servidores, a grande maioria dos colaboradores confirmam sua existência (72%), contudo 22% manifestaram indiferença em suas respostas, indicando que parte desses colaboradores não demonstraram possuir conhecimento acerca da adoção de tal prática e apenas 6% discordam da sua existência.

Em consulta aos sítios eletrônicos da prefeitura de Fortaleza, a existência desses canais pode ser comprovada pela adoção de sistema de ouvidoria municipal – SOM que se propõe a fomentar a participação social no aperfeiçoamento da prestação de serviços públicos e assegurar o direito à transparência dos serviços prestados pelo Poder Executivo Municipal (Fortaleza, 2017). O recebimento e apuração de denúncias também pode ser feito por meio físico pela utilização de urnas do programa “Fortaleza Íntegra” estrategicamente posicionadas nos corredores de todos os andares da SEPOG (Fortaleza, 2024c). Os locais onde as urnas foram

colocadas não possuem cobertura por vídeo monitoramento. As urnas de integridade com registros de manifestações depositados são enviadas pela instituição para abertura na presença de pelo menos um representante das coordenadorias de Transparência e Integridade, Corregedoria e Ouvidoria da CGM (Fortaleza, 2022a).

Pode-se constatar que o resultado das entrevistas está alinhado com aquele obtido por meio do questionário, pois, conforme a opinião do Entrevistado E3, o processo de controle pode orientar a gestão de compras “olhando para os riscos e suas implicações nos resultados, visando a eliminação ou mitigação de conflitos de interesses” (E3). Nessa mesma linha de pensamento o Entrevistado E1 acrescenta que “o controle eficaz das atividades de aquisição ajuda a garantir a conformidade com as regulamentações, a mitigação de riscos e a promoção da transparência e da prestação de contas” (E1).

Conclui-se dessa forma que as práticas de governança pertencentes ao mecanismo de Controle aparecem em estágio avançado com uma média de 71,7% dos resultados do questionário indicando sua prática na SEPOG, o que a coloca numa situação de maturidade melhor quando comparada com o resultado do levantamento realizado pelo TCU (2015a) onde aproximadamente 75% das organizações da administração pública federal analisadas ainda se encontram em estágio de capacidade inicial. Comparando com o resultado obtido pela Central de Compras do Governo Federal, no estudo realizado por e Bittencourt *et at.* (2018), cujo resultado obtido no mecanismo controle foi de 44,2%, a SEPOG encontra-se em um grau de maturidade superior.

## **2.5 Análise do nível de conhecimento sobre governança aplicada a aquisições públicas, benefícios percebidos e barreiras enfrentadas na sua implementação.**

Por fim, para atender o quarto objetivo específico de analisar a percepção dos gestores e servidores da SEPOG quanto a adoção de práticas de governança pública preconizadas pelo TCU, benefícios percebidos e barreiras enfrentadas com sua implementação, nesta sessão buscou-se identificar o nível de conhecimento dos gestores e servidores da SEPOG sobre governança pública, seus benefícios e barreiras enfrentadas.

No quesito sobre o nível de conhecimento sobre governança, chama a atenção o resultado das respostas dadas a pergunta “o quão familiarizado com o termo ‘governança pública’ você está?”, ilustrado na Tabela 8 a seguir:

**Tabela 8** - Distribuição dos respondentes quanto ao conhecimento do termo “governança pública”.

NÍVEL DE CONHECIMENTO	NUNCA OUVI FALAR (%)	JÁ OUVI FALAR, MAS NÃO SEI DO QUE SE TRATA (%)	CONHEÇO O CONCEITO (%)
O quão familiarizado com o termo “governança pública” você está?	0	09	91

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

À vista do resultado constante da Tabela 8, de modo geral, o nível de conhecimento em Governança por parte de quase a totalidade dos gestores e servidores das duas instituições estudadas é alta, indicando estarem bem familiarizados com o conceito de “governança pública”. Isto não implica dizer que os instrumentos de governança são totalmente aplicados na SEPOG, mas tão somente os qualificam para responderem com propriedade as perguntas formuladas.

Ademais, cabe destacar, alguns trechos das entrevistas relacionados aos benefícios percebidos (Quadro 3) e barreiras enfrentadas (Quadro 4) na implementação de práticas governança nos processos de aquisição da SEPOG.

**Quadro 3** – Respostas das entrevistas relacionadas às categorias benefícios percebidos na implementação da governança no processo de aquisição.

CATEGORIA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
Benefícios percebidos	E1	Existência de políticas e procedimentos formais para orientar as aquisições. Comprometimento da liderança em promover a transparência e a conformidade nas aquisições. Capacidade de adaptação às mudanças; Compromisso da alta administração em promover uma cultura de conformidade e transparência.
	E2	A SEPOG como órgão de aquisições tanto setorial quanto corporativa, tem o potencial de orientar o restante dos órgãos do município com as melhores práticas, disponibilizando ferramentas a serem adotadas em processos de aquisição, como fluxos, normas e sistemas.
	E3	O trabalho que pode ser feito via Rede de Compras, ouvindo mais os órgãos e entidades da PMF, para revisão da estratégia adotada e definida pela SEPOG.
	E4	A possibilidade que a SEPOG tem para desenvolvimento de sistemas que possam garantir o gerenciamento ainda mais eficaz das aquisições, possibilidade de sistemas de monitoramento de fornecedores, dentre outros sistemas que favoreçam a melhoria contínua das aquisições. Estabelecimento de diretrizes estratégicas claras para as aquisições garantem que os recursos sejam alocados de maneira eficaz para atender às necessidades organizacionais e impulsionar o progresso em direção aos objetivos estabelecidos.
	E5	Grande capilaridade da PMF para boa gestão de aquisição
	E6	O planejamento, o gerenciamento, a condução, o controle e o encerramento das aquisições.

	E7	Sem dúvida a publicação do PCA no PNCP foi um grande avanço para a publicidade dos atos da administração e para a atração de fornecedores.
	E8	Definição dos fluxos, otimização dos processos, melhoria no desempenho das tarefas na fase preparatória

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Verifica-se no Quadro 3 que os principais benefícios percebidos pelos gestores e servidores da SEPOG com a implantação da governança nas contratações estão relacionados ao desenvolvimento de sistemas, fluxos e ferramentas que propiciam o gerenciamento e monitoramento ainda mais eficazes das aquisições, bem como pelo grande avanço na publicidade dos atos da administração com destaque para a publicação do plano de contratação anual (PCA) no portal nacional de contratações públicas (PNCP), garantindo dessa forma o compromisso da administração com a transparência.

A compilação de palavras verificada na Figura 3 foi obtida por meio da utilização do software “NVivo” que confirma as respostas apresentadas no Quadro 3 com o indicativo dos potenciais benefícios de uma boa governança pública nas aquisições, sendo mencionadas com maior frequência os termos: transparência e publicidade no contexto de atração dos fornecedores; sistema e gerenciamento, dentro da perspectiva de tornar mais eficaz e monitoramento das aquisições; fluxos e processos, na perspectiva de melhoria das tarefas.

No Quadro 4 os resultados mostraram os limites e dificuldades impostos à SEPOG para efetivar suas ações e estratégias, sendo a prática de governança um importante mecanismo para eliminação dessas barreiras.

**Quadro 4 – Respostas das entrevistas relacionadas às barreiras percebidas na implementação da governança no processo de aquisição.**

CATEGORIA	ENTREVISTADO	RESPOSTA
Barreiras enfrentadas	E1	Monitoramento não sistematizado/insuficiente do Comitê Gestor em relação às aquisições. Comunicação ou alinhamento insuficiente entre as diferentes áreas envolvidas na gestão de aquisições. Alinhamento insuficiente entre as estratégias organizacionais e as práticas de aquisição. Insuficiência de avaliações periódicas em virtude da sobrecarga de atividades. Insuficiência de mecanismos digitais de controle eficazes para monitorar as atividades de aquisição.
	E2	Falta orientação dos gestores e fiscais de contratos; Nem todos os projetos descem num nível de detalhe das aquisições; Falta acompanhamento do planejamento estratégico por meio de indicadores.
	E3	Falha no planejamento” sem o olhar da sustentabilidade.
	E4	Importante socializar para todos das equipes a visão estratégica clara para as aquisições, evitando um desalinhamento entre as atividades de aquisição e os objetivos organizacionais mais amplos, resultando em desperdício de recursos e esforços. A falha de comunicação, muitas vezes se apresenta como uma grande

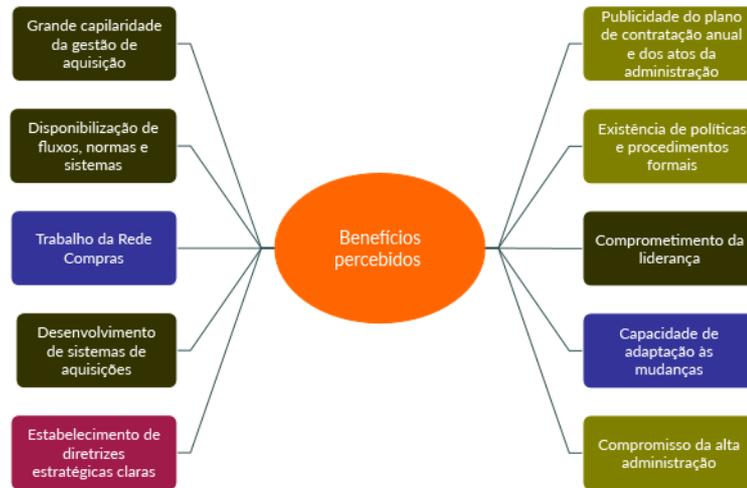
		fragilidade, principalmente para a atualização de procedimentos novos servidores. Por isso, líderes não comunicarem de forma clara e transparente as decisões relacionadas às aquisições acaba por prejudicar a eficácia do processo de aquisição. Desenvolvimento de liderança e capacitação específica em gestão de aquisições forma os líderes a tomarem decisões informadas, promoverem a inovação e enfrentarem os desafios complexos associados às aquisições governamentais e a SEPOG tem sido um grande provedor de palestras, cursos e capacitações.
	E5	Vejo que essa contribuição do Comitê Gestor não ocorre de forma sistemática. Quando ocorre algum problema o tema pode ser tratado no referido Comitê, mas também sem uma metodologia.
	E6	A dificuldade em obter os dados concretos, o mais adequado possível, que reflitam a real necessidade de cada vinculada em tempo hábil, dado, muitas vezes, a precária capacitação dos seus servidores
	E7	O planejamento das aquisições é um ponto crítico que deve ser melhor explorado. Deve haver um entendimento claro de todos sobre a importância de apresentar demandas factíveis que passarão a compor o PCA. O turnover das equipes internas pode ser uma barreira a ser suplantada, pois o avanço na efetividade desse processo depende fundamentalmente de pessoas devidamente capacitadas.
	E8	Não opinou

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No estudo do Quadro 4 percebe-se que uma das principais barreiras apontadas pelos entrevistados dizem respeito a comunicação que é apresentada como insuficiente e de grande fragilidade. Embora o nível de conhecimento da existência e publicidade do planejamento estratégico organizacional é considerado elevado pelos respondentes do questionário (94%), na entrevista ficou demonstrado que as decisões não são repassadas de forma clara e transparente para todos os envolvidos. Outro fator relevante identificado é a falta de sistematização e metodologia na atuação do comitê gestor.

Nesse sentido, buscando identificar a existência de interligação dos diferentes benefícios percebidos e barreira enfrentadas nas respostas dos entrevistados foram gerados os mapas mentais explicitados nas Figuras 5 e 6.

**Figura 5** – Mapa mental - Benefícios percebidos na implementação de práticas de Governança das Contratações

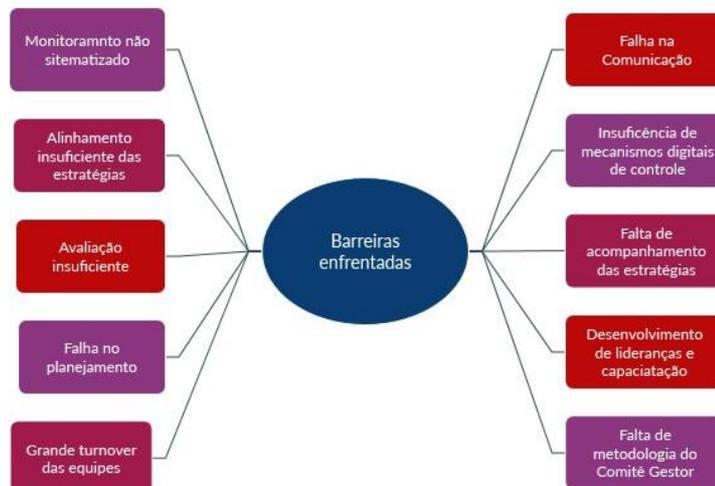


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Quanto aos benefícios percebidos pelos servidores da SEPOG na implementação de práticas de governança nos processos de aquisição, o mapa mental gerado (Figura 5) indica, na percepção do pesquisador, haver um comprometimento da liderança no desenvolvimento e disponibilização de fluxos, normas e sistemas que proporcione uma maior capilaridade das práticas de governança na gestão de aquisições. Isso pode estar ligado com o compromisso da alta administração na maior publicidade dos atos administrativos e do plano de contratação anual segundo procedimentos formais e diretrizes estabelecidos de forma clara e transparente.

Em relação as barreiras enfrentadas, a partir das respostas dos entrevistados foi gerado o mapa mental representado na Figura 6.

**Figura 6** – Mapa mental - Barreiras enfrentadas na implementação de práticas de Governança das Contratações



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na interpretação da Figura 6, percebe-se, na perspectiva do pesquisador, que a falha no planejamento estratégico reportado pelos entrevistados pode estar ligada a falta de metodologia na atuação do comitê gestor para seu acompanhamento e na insuficiência de mecanismos digitais de controle, assim como pela falta de monitoramento sistematizado dos objetivos, metas e indicadores nele definidos.

Chega-se ao entendimento também que a grande rotatividade (turnover) das equipes pode resultar na falta de acompanhamento e alinhamento das estratégias pelos novos ocupantes do cargo. Outro aspecto relevante encontrado nas respostas foi a falha na comunicação clara e transparente das atividades e resultados da instituição que pode resultar na avaliação insuficiente quanto a necessidade de desenvolvimento e capacitação de lideranças.

### 3 CONCLUSÃO

A pesquisa objetivou avaliar o nível de maturidade das práticas de governança organizacional no âmbito do processo de contratação da Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão da Prefeitura de Fortaleza segundo parâmetros definidos pelo TCU. Por participarem da fase externa da licitação nos processos de aquisição corporativas da SEPOG, foram também coletadas as percepções dos servidores da Central de Licitações da Prefeitura de Fortaleza – CLFOR responsáveis pela análise dos editais de licitação, processamento e julgamento das licitações do município de Fortaleza. Para a consecução do objetivo proposto foram aplicados questionários em escala *likert*, indicando o nível de concordância quanto a adoção das práticas de governança organizacional na instituição. Em seguida, para esclarecimentos adicionais e confirmação de algumas questões levantadas nos questionários, realizaram-se entrevistas com os principais gestores dos setores que compõem a estrutura de governança da SEPOG e da CLFOR. Os dados qualitativos das entrevistas foram analisados utilizando-se o método de análise de conteúdo. Em seguida, foi realizada ainda a análise documental com o objetivo de identificar evidências das respostas obtidas dos questionários e entrevistas fechando, dessa forma, a triangulação dos achados.

Para viabilizar o alcance do objetivo geral foram propostos como objetivos específicos: (1) identificar quais as práticas de governança recomendadas pelo TCU no mecanismo liderança são praticadas no processo de contratação da SEPOG; (2) identificar quais as práticas de governança recomendadas pelo TCU no mecanismo estratégia são praticadas no processo de contratação da SEPOG; (3) identificar quais as práticas de governança recomendadas pelo TCU no mecanismo controle são praticadas no processo de contratação da

SEPOG; e (4) Analisar a percepção dos gestores e servidores que participam do processo de contratação da SEPOG quanto a adoção de práticas de governança pública preconizadas pelo TCU.

Quanto ao primeiro objetivo específico, os resultados apresentados evidenciam que o mecanismo liderança da SEPOG atingiu 56,7% de concordância das práticas adotadas, o que o classifica no estágio intermediário nessa dimensão. Não obstante não ter sido comprovado a existência de uma política de capacitação específica para os servidores que integram a área de aquisições, foi constatado em pesquisa documental a existência de política de desenvolvimento e capacitação dos servidores e empregados públicos da Prefeitura de Fortaleza o que sugere uma certa maturidade em liderança, com iniciativas para capacitação e desenvolvimento de competências. No entanto, a variabilidade nas respostas pode indicar diferenças na percepção da efetividade da liderança em promover práticas de governança robustas em todas as áreas. Nesse sentido, chama a atenção a prática que busca identificar as pessoas ocupantes de funções-chave no processo de aquisições que também exerçam atividade privada e a prática relativa a necessidade de capacitação dessas funções-chaves onde se verificou uma proporção muito elevada de neutralidade, indicando que uma parcela considerável dos respondentes possui dúvidas ou não tem conhecimento quanto a aplicação dessas práticas na instituição.

Atendendo o segundo objetivo específico, o nível de concordância atingiu 73,3% de evidência, o que indica que o mecanismo estratégia encontra-se em estágio aprimorado em governança. Destaca-se as práticas relacionadas a existência de normativos internos que trazem a definição da estrutura organizacional da área de aquisições, e estabelecem as competências, atribuições e responsabilidades das áreas, dos cargos efetivos e comissionados, bem como do dirigente máximo da secretaria, uma vez que se mostraram bastante avançadas dentro da instituição, sendo a prática que alcançou o maior grau de maturidade nos instrumentos de gestão estratégica com 80% de concordância das práticas recomendadas, situando-a no estágio de capacidade aprimorado (70,01 a 100%). Na prática relacionada a aprovação e publicação das estratégias de terceirização, política de estoques, política de sustentabilidade e política de compras conjuntas, não obstante sua constatação ter sido evidenciada em pouco mais da metade das respostas (58%), na análise documental foi possível identificar sua existência ao consultar o portal de compras do município e as plataformas intituladas como canais de “planejamento e gestão” e de “urbanismo e meio ambiente. Por outro lado, duas práticas ganharam destaque ao receberem alto grau de concordância (total e parcial), quais sejam: a prática de planejamento estratégico organizacional (94%) e de planejamento das aquisições (83%), revelando que a cultura da gestão estratégica na instituição encontra-se consolidado.

Quanto as práticas abordadas no mecanismo controle, atendendo ao terceiro objetivo específico, sendo observado em 71,7% das práticas recomendadas, situando-a no estágio de capacidade aprimorado (70,01 a 100%). Constatou-se em consulta ao manual da SEPOG que a alta administração da SEPOG é auxiliada em suas decisões pelos comitês gestor executivo e coordenativo que têm entre suas atribuições o acompanhamento do desenvolvimento e da implementação de programas, projetos e atividade instrumentalizados por meio de procedimento de contratação pública, tendo recebido no questionário 69% de respostas positivas (concordância total e concordância parcial). No que tange as práticas diretamente relacionadas a gestão de riscos que tem um papel importante no processo para alcançar mais eficiência e efetividade da atividade de compras, os resultados mostram que estão bem definidas no município de Fortaleza por meio da existência de diretrizes que regulamentam e obrigam aos órgãos e entidades da Prefeitura de Fortaleza a submeterem-se a práticas contínuas e permanentes de gerenciamento de riscos. Essa preocupação é evidente ao contatar-se a existência no município de programa de integridade e *compliance*, com foco na gestão de riscos e nos controles internos, que tem como objetivo principal contribuir para o aprimoramento contínuo da governança e dos processos internos dos órgãos e entidades do município.

Com relação a análise do nível de conhecimento sobre governança abordado no último objetivo específico, evidenciou-se que os gestores e servidores da SEPOG possuem um elevado nível de conhecimento sobre as práticas de governança organizacional nas aquisições públicas, sendo destacado como principais benefícios percebidos pelos servidores a existência de um planejamento estratégico e plano de aquisições bem estruturado e consolidado com fluxos bem desenhados e otimizados desses processos, sendo identificadas como principal barreira enfrentada a grande deficiência na comunicação interna do planejamento e das estratégias definidas já que a informação não tem atingido todos os níveis da instituição.

Percorridos todos esses objetivos específicos, foi possível responder a pergunta de pesquisa deste estudo, concluindo que a percepção da Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão da Prefeitura de Fortaleza sobre as práticas e mecanismos de governança organizacional nos processos de compras públicas a classifica no estágio de capacidade intermediária no mecanismo liderança e aprimorado nos mecanismos de estratégia e controle, segundo parâmetros definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2015a; 2018a; 2020), o que sugere que a maior parte da alta e média gestão da secretaria têm utilizado adequadamente os mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão com vistas à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Nesse sentido, tem-se que o objetivo geral foi alcançado com a identificação do nível de maturidade das práticas de governança organizacional no âmbito do processo de contratação da Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão da Prefeitura de Fortaleza, concluindo-se que a instituição encontra-se no estágio intermediário no mecanismo liderança e aprimorado nos mecanismos de estratégia e controle segundo parâmetros definidos pelo TCU.

Destarte, cabe ressaltar que a pesquisa enfrentou algumas limitações que se apresentaram no decorrer da pesquisa, destacando-se a limitação de estudos no campo da governança em compras públicas a nível municipal ainda pouco explorado, sendo localizado apenas fontes para esse tipo de pesquisa na esfera federal. Considera-se ainda o fato da amostra estar restrita à média e alta gestão, além do estudo está limitado a uma única secretaria. Outro aspecto que limitou a pesquisa foi a grande quantidade de respostas “indiferente” que pode não refletir com precisão a realidade vivenciada pela instituição em análise, bem como o fato do pesquisador fazer parte do quadro de servidores da instituição estudada. Para tentar mitigar a subjetividade, foi realizada, quando possível, a triangulação dos dados dos questionários com as entrevistas e análise documental.

Nesse sentido, sugere-se para novos estudos que sejam realizadas pesquisas similares nas demais secretarias da Prefeitura de Fortaleza que também vem adotando práticas de governança organizacional na área de compras públicas, de forma que se possa estabelecer comparativos entre os resultados encontrados, levando em conta os mecanismos abordados neste trabalho.

Como principal contribuição para o campo da governança organizacional no processo de contratação pública, a presente pesquisa agregou novos dados à temática governança nas aquisições públicas, especificamente na esfera municipal, no intuito de tornar o papel da governança mais claro e aderente às atividades desempenhadas no órgão, assim como aprimorar condutas e propor modelos de gestão mais adequados a estrutura de governança organizacional, proporcionando a implementação de processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos de contratação dos órgãos e entidades públicas do Município de Fortaleza para atingimento de seus objetivos institucionais. Por fim, os resultados evidenciados neste estudo contribuem diretamente para a identificação das principais barreiras enfrentadas pela instituição na implementação de práticas de governança nas contratações, sendo possível com isso que a instituição direcione esforços para melhorar as práticas deficitárias.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, W. B. Governança nos processos das contratações públicas. **Boletim Economia Empírica**, v. 1, n. 6, 2020.

ARAÚJO, G. B. P.; LEMOS, L. B. S. A Gestão de Compras Públicas: Um Estudo de Caso da Central de Compras do Distrito Federal. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 2, p. 124-137, 2020.

BARBOSA, J. C.; MACIEL, F. S. P.; KHOURY, N. E. C. Aspectos hermenêuticos da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Revista do TCU**, n. 147, p. 12-19, 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BITTENCOURT, J. A.; VELOSO, C.A.; ALMEIDA, C.A.; JOSEMIN, G.C.; BAPTISTA, R.C.S. Governança das aquisições públicas: o caso da central de compras do governo federal. In: XV Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia - SeGET, 2018, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2018. p. 1 – 16.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm)>. Acessado em: 18 mar. 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 95**, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm)>. Acessado em: 18 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm)>. Acessado em: 30 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.133**, de 1º de abril de 2021a. **Lei de licitações e contratos administrativos**. Brasília, 1º abr. 2021a. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm)>. Acessado em: 30 abr. 2023.

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. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)>. Acessado em: 30 abr. 2023.

BRASIL. **Portaria SEGES/ME nº 8.678**, de 19 de julho de 2021b. Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 19 jul. 2021b. Disponível em: <

<https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>>. Acessado em: 30 abr. 2023.

BRASIL. **Guia da política de governança pública**. Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>>. Acessado em: 12 out. 2023.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaagerencial.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2023.

CARVALHO, S. S. S.; ALMEIDA, M. G.; ARENAS, M. V. S. Governança nas contratações públicas sob a perspectiva da nova lei de licitações e contratos administrativos. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 4, p. 23703-23724, 2022.

CAVALCANTE, P. L. C. **Convergências entre a governança e o pós-nova gestão pública**. 1. ed. Brasília: Ipea, 2018.

CAVALCANTE, P. L. C.; PIRES, R. R. C. **Governança pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental**. 2018.

COSTA, C. C. M.; TERRA, A. C. P. **Compras públicas: para além da economicidade**. Brasília: Enap, 2019. 135 p.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 829-874, 2008.

FALCÃO, D.; PEROLI, K. A governança, o controle interno de gestão e o gerenciamento de riscos na Administração Pública diante da nova Lei de Licitações e Contratos. **Revista Simetria do Tribunal de Contas do Município de São Paulo**, v. 2, n. 8, p. 40-51, 2021.

FERREIRA, C. A. **A Governança nas contratações públicas: uma análise sob a ótica da jurisprudência do Tribunal de Contas da União**. Belo Horizonte: Editora Dialética, 2021. E-book: 1 MB.; EPUB.

FERREIRA NETO, M. N.; GOMES JUNIOR, J. Licitação pública e sua relação com a governança e a governabilidade. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 23, n. 1, 2020.

FORTALEZA. Prefeitura Municipal de Fortaleza. **Canal: planejamento e gestão, 2024a**. Disponível em: <<https://planejamento.fortaleza.ce.gov.br/>>. Acesso em: 29 fev. 2024.

FORTALEZA. Prefeitura Municipal de Fortaleza. **Canal: urbanismo e meio ambiente, 2024b**. Disponível em: <<https://urbanismoemeioambiente.fortaleza.ce.gov.br/infocidade/362-programa-fortaleza-cidade-sustentavel>>. Acesso em: 29 fev. 2024.

FORTALEZA. **Decreto n.º 14.471**, de 30 de julho de 2019. Dispõe sobre a estrutura organizacional, a distribuição e a denominação dos cargos em comissão da Secretaria

Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG), na forma que indica. Diário Oficial do Município. Fortaleza, 31 jul. 2019. Disponível em: <[https://planejamento.fortaleza.ce.gov.br/images/PDF/2023/LEGISLACAO/2019\\_DC\\_n%C2%BA\\_14471\\_2019\\_-\\_SEPOG.pdf](https://planejamento.fortaleza.ce.gov.br/images/PDF/2023/LEGISLACAO/2019_DC_n%C2%BA_14471_2019_-_SEPOG.pdf)>. Acesso em: 29 set. 2023.

FORTALEZA. **Decreto n.º 13.735**, de 18 de janeiro de 2016a. Regulamenta as aquisições públicas no âmbito do Município de Fortaleza, e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Fortaleza, 18 jan. 2016a. Disponível em: <<https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/download-diario?objectId=workspace://SpacesStore/7bf42511-633d-477d-8496-06a0df5d8830;1.1&numero=15693>>. Acesso em: 29 set. 2023.

FORTALEZA. **Decreto n.º 13.826**, de 14 de junho de 2016b. Aprova o regulamento da Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG). Diário Oficial do Município. Fortaleza, 14 jun. 2016b. Disponível em: <<https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/download-diario?objectId=workspace://SpacesStore/3ac13a45-7b13-4134-8c60-c68aa3c8ebf8;1.1&numero=15790>>. Acesso em: 29 abr. 2023.

FORTALEZA. **Decreto n.º 13.615**, de 23 de junho de 2015. Altera o decreto nº 13.087 de 05 de março de 2013, que dispõe sobre a criação do comitê municipal de gestão por resultados e gestão fiscal de fortaleza (COGERFFOR), na forma que indica. Diário Oficial do Município. Fortaleza, 26 jun. 2015. Disponível em: <<https://www.sefin.fortaleza.ce.gov.br/anexoCT/25/fy2gnydrw.mjs582/pdf/DECRETO%20N%C2%BA%2013>>. Acesso em: 25 fev. 2024.

FORTALEZA. **Decreto n.º 13.512**, de 30 de dezembro de 2014a. Aprova o regulamento da central de licitações da Prefeitura de Fortaleza (CLFOR), define a sua estrutura organizacional, distribuição e denominação dos cargos em comissão e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Fortaleza, 30 dez. 2014a. Disponível em: <[https://compras.sepog.fortaleza.ce.gov.br/publico/legislacao/decreto\\_13.512-14.pdf](https://compras.sepog.fortaleza.ce.gov.br/publico/legislacao/decreto_13.512-14.pdf)>. Acesso em: 29 set. 2023.

FORTALEZA. **Decreto n.º 13.087**, de 05 de março de 2013. Dispõe sobre a criação do comitê municipal de gestão por resultados e gestão fiscal de fortaleza - COGERFFOR, e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Fortaleza, 06 mar. 2013. Disponível em: <<https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/download-diario?objectId=workspace://SpacesStore/cc95694b-86b2-4043-bbff-e6b8a00e434d;1.1&numero=14990>>. Acesso em: 25 fev. 2024.

FORTALEZA. **Decreto n.º 15.326**, de 19 de maio de 2022. Institui o programa de integridade e *compliance* do poder executivo do município de fortaleza, e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Fortaleza, 19 mai. 2022a. Disponível em: <[https://transparencia-cdn.sefin.fortaleza.ce.gov.br/PROGRAMA\\_INTEGRIDADE/LEGISLACOES/DECRETO%20N%C2%B0%2015.326%20-%20Programa%20de%20Integridade%20e%20Compliance%20-%20PMF.pdf](https://transparencia-cdn.sefin.fortaleza.ce.gov.br/PROGRAMA_INTEGRIDADE/LEGISLACOES/DECRETO%20N%C2%B0%2015.326%20-%20Programa%20de%20Integridade%20e%20Compliance%20-%20PMF.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2024.

FORTALEZA. **Decreto n.º 014.119**, de 14 de novembro de 2017. Institui o sistema de ouvidoria municipal – SOM, vinculado à Controladoria e Ouvidoria Geral do Município de

Fortaleza e dá outras providências. Diário Oficial do Município. Fortaleza, 21 nov. 2017. Disponível em: <<https://transparencia-cdn.sefin.fortaleza.ce.gov.br/LEGISLACAO/BIBLIOTECA%20NORMATIVA/OUVIDORIA%20GERAL/DECRETOS/01%20-%20Decreto%20Municipal%20n%C2%B0%20014.119%20de%202017%20-%20Institui%20o%20Sistema%20de%20Ouvidoria%20Municipal%20%E2%80%93%20SO M.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2024.

**FORTALEZA. Instrução Normativa nº 01/2024/CGM**, de 05 de janeiro de 2024. Regulamenta os Procedimentos para Recebimento e Apuração de Denúncias por meio Físico de Urnas de Integridade e dá outras providências. Fortaleza, 10 mar. 2024c. Disponível em: <[https://transparencia-cdn.sefin.fortaleza.ce.gov.br/PROGRAMA\\_INTEGRIDADE/LEGISLACOES/IN%2001.2024%20-%20Urna%20de%20Integridade.pdf](https://transparencia-cdn.sefin.fortaleza.ce.gov.br/PROGRAMA_INTEGRIDADE/LEGISLACOES/IN%2001.2024%20-%20Urna%20de%20Integridade.pdf)>. Acesso em: 29 fev. 2024.

**FORTALEZA. Instrução Normativa nº 05/2023/CGM**, 30 de outubro de 2023. Regulamenta a política de gestão de riscos da Prefeitura Municipal de Fortaleza em consonância com a Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Diário Oficial do Município. Fortaleza, 06 nov. 2023a. Disponível em: <<https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/download-diario?objectId=workspace://SpacesStore/200d45e5-825a-4917-9d7d-9f56e53d2384;1.1&numero=17695>>. Acesso em: 29 fev. 2024.

**FORTALEZA. Instrução Normativa nº 06/2023/CGM**, 30 de outubro de 2023. Aprova o referencial técnico da atividade de auditoria interna governamental do poder executivo municipal de Fortaleza. Diário Oficial do Município. Fortaleza, 06 nov. 2023b. Disponível em: <<https://transparencia-cdn.sefin.fortaleza.ce.gov.br/LEGISLACAO/BIBLIOTECA%20NORMATIVA/AUDITORIA/INSTRU%C3%87%C3%83O%20NORMATIVA/03%20-%20Instru%C3%A7%C3%A3o%20Normativa%20n%C2%B0%2006-2023%20-%20Referencial%20T%C3%A9cnico%20da%20Atividade%20de%20Auditoria%20Interna%20Governamental%20-%20DOM%20do%20dia%2006-11-2023.pdf>>. Acesso em: 29 fev. 2024.

**FORTALEZA. Lei nº 11.360**, de 03 de maio de 2023. Institui o código de ética, conduta e integridade da administração pública municipal de Fortaleza, na forma que indica, e dá outras providências. Fortaleza, 03 mai. 2023c. Disponível em: <<https://transparencia-cdn.sefin.fortaleza.ce.gov.br/LEGISLACAO/BIBLIOTECA%20NORMATIVA/NORMAS%20GERAIS/LEIS/14%20-%20Lei%20n%C2%BA%2011.360,%20de%2003%20de%20maio%20de%202023%20-%20Institui%20o%20C%C3%B3digo%20de%20%C3%89tica,%20Conduta%20e%20Integridade%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Fortaleza.pdf>>. Acesso em: 03 fev. 2024.

**FORTALEZA. Lei nº 10.284**, de 27 de agosto de 2014b. Institui a política e as diretrizes de desenvolvimento e capacitação dos servidores e empregados públicos da administração pública municipal, e dá outras providências. Fortaleza, 27 de agosto de 2014b. Disponível em: <[https://planejamento.fortaleza.ce.gov.br/images/Gestao/AREA\\_DE\\_NEGOCIO/lei\\_10.284.2014\\_politica\\_capacitacao.pdf](https://planejamento.fortaleza.ce.gov.br/images/Gestao/AREA_DE_NEGOCIO/lei_10.284.2014_politica_capacitacao.pdf)>. Acesso em 06 jun. 2024

FORTALEZA. **Manual de contratação de serviços terceirizados**. Edição 2 – Prefeitura Municipal de Fortaleza, 2016c. Disponível em:  
<<https://compras.sepog.fortaleza.ce.gov.br/publico/docs/manual-diversos/manual.pdf>>.  
Acesso em: 29 fev. 2024.

FUSARELLI, L. D.; JOHNSON, B. Educational governance and the new public management. **Public Administration and Management: An Interactive Journal**, v. 9, n. 2, p. 118-127, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIUBERTI, A. C. **Efeitos da lei de responsabilidade fiscal sobre os gastos dos municípios brasileiros**. 2005. Dissertação (Mestrado em economia) - Universidade de São Paulo, São Paulo, p. 61.

GOMES JÚNIOR, J.; FERREIRA NETO, M. N. Licitação pública e sua relação com a governança e a governabilidade. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v.23, n.1, 2020.

GONÇALVES, T. B. A. **Governança das contratações (bens e serviços): um estudo de caso na Universidade Federal do Cariri**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, p. 127.

GUIZZO, B. S.; KRZIMINSKI, C. O.; OLIVEIRA, D. L. L. C. O Software QSR NVIVO 2.0 na análise qualitativa de dados: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 24, n. 1, p. 53-53, 2003.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Governance in the public sector: a governing body perspective**. New York: 2001. Disponível em:  
<<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>.  
Acessado em: 18 mar. 2023.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010. 182p.:il.

LANE, Jan-Erik. **New public management**. Routledge, 2000. Disponível em:  
<<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203467329/new-public-management-jan-erik-lane>>. Acessado em: 18 mar. 2023.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Tradução Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editor a UFMQ, 1999.

MELO, D. V. **Governança em compras públicas: um estudo em uma instituição de ensino superior**. 2017. Dissertação (Mestrado em ciências contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, p. 92.

MENEZES, R. A.; SILVA, R. B.; LINHARES, A. Leilões eletrônicos reversos multiatributo: uma abordagem de decisão multicritério aplicada às compras públicas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 11-33, 2007.

MINUZZI, D.; PINTO, N.G.M. Governança para a administração pública federal: avaliação das práticas das universidades federais da Região Sul. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 231-253, 2022.

OLIVEIRA, J. A.; BARROSO, K. A. A. P. Governança nas contratações públicas: práticas desenvolvidas nas aquisições e contratos do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 16, n. 2, p. 220-240, 2018.

ONU. THE UNITED NATIONS. **World Public Sector Report: responsive and accountable public governance**. New York: United Nations, 2015. Disponível em: <<https://digitallibrary.un.org/record/3822933/files/WorldPublicSectorReport2015.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2023.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, p. 39-55, 2008.

PINHEIRO, M. S. **A gestão orientada por resultados no setor público: um estudo em Secretarias de Estado do Ceará**. 2014. Dissertação (Mestrado em administração e controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, p. 117.

REMEDIO, J. A. Lei de licitações e contratos administrativos (Lei 14.133/2021): o diálogo competitivo como nova modalidade de licitação. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, v. 7, n. 1, p. 1-21, 2021.

RIBEIRO, A. L. **Governança nas compras de material permanente da Universidade Federal de Pernambuco**. 2020. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, p. 101.

RODRIGUES, M.; ARAÚJO, F. A nova gestão pública na governação local. **INA**, 2005.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. Transparência na administração pública: o que mudou depois da lei de responsabilidade fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de salvador. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 1, n. 1, p. 48-61, 2007.

SACRAMENTO, A. R. S. Contribuições da Lei de Responsabilidade Fiscal para o avanço da Accountability no Brasil. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 10, n. 47, 2005.

SALES, E. C. A. S.; PETER, M.G.A.; MACHADO, M.V.V; NASCIMENTO, C.P.S. Governança no setor público segundo a IFAC—estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, 2020.

SAMPAIO, R. C.; LYCARIÃO, D. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Brasília: Enap, 2021. 155 p. : il.

SECCHI, L.; FARRANHA, A.C.; RODRIGUES, K.F.; BERGUE, S.T.; COSTA, C.C.M. Reforma administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, 2021.

SEIXAS, E. S. **Governança nas compras públicas sustentáveis: um modelo para os institutos federais de educação, ciência e tecnologia baseado na análise de redes sociais**. 2018. 183 f. Tese (Doutorado multi-institucional e multidisciplinar em difusão do conhecimento) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, p. 183.

SILVEIRA, J. P.; DE MELLO, S. P. T. Instrumentos de Governança das Aquisições no Planejamento e Execução de Pregões Eletrônicos: acquisition governance instruments in the planning and execution of electronic biddings. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 56, p. 208-224, 2021.

SIQUEIRA, L. C. **Gestão estratégica organizacional: o caso da secretaria das finanças de Fortaleza**. 2023. Dissertação (Mestrado em administração e controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, p. 135.

STURMER, R. A.; GARCIA, E.; PEREIRA, E.N.; PERES, F.F.F. Compras públicas: uma revisão sistemática dos riscos e desafios. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 11, p. 1-11, 2022.

SUZART, J. A. S. Novo regime fiscal: uma análise sobre o impacto nos gastos sociais. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 13, n. 1, p. 41-62, 2019.

TERRA, A. C. P. **Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais**. 2018.

THE CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY (CIPFA). **The good governance standard for public services: the independent commission on good**. London: 2004. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B2ACEC13DCD>>. Acessado em: 18 out. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão n° 2.622/2015**. Processo n° TC 025.068/2013-0. 2015a. Disponível em: <[https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO:2622%20ANOACORDAO:2015%20COLEGIADO:'Plen%C3%A1rio'/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO:2622%20ANOACORDAO:2015%20COLEGIADO:'Plen%C3%A1rio'/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0)>. Acesso em: 12 mar. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão n° 2699/2018**. Processo n° TC 015.268/2018-7. 2018a. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E674256D0016744D92B895862>>. Acesso em: 12 mar. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Dez passos para a boa governança**. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex. Administração, 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Informações complementares:** levantamento de governança pública. TC 007.891/2015-6. 2015b. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14F613FB5014F74BEB3D71CAE>>. Acesso em: 25 nove. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Levantamento de governança.** Governança pública organizacional. Brasília, 25 jul. 2023. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>>. Acesso em: 20 set. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.** Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex. Administração, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração.** Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Sumários executivos:** acompanhamento de governança pública organizacional 2018. Brasília, 2018b. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6B4849B5016B949ED3694B30>>. Acesso em: 25 nove. 2023.

VIEIRA, A. M. S. **Governança no setor público um estudo de caso no município de São Caetano do Sul.** 2010. Dissertação (Mestrado em ciências contábeis) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, p. 109.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi - 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOCKUN, C. Z.; CABRAL, F. G. Da eficácia das normas previstas na Nova Lei de Licitações (Lei ° 14.133/2021): análise do PNCP, do SRP e do Registro Cadastral. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v. 12, n. 1, 101, jan./abr. 2021. doi: 10.7213/rev.dir.econ.soc.v12i1.28227.



Este documento é cópia do original e assinado digitalmente sob o número QFI6PZGM  
Para conferir o original, acesse o site <https://assineja.sepog.fortaleza.ce.gov.br/validar/documento>, informe o malote 3525258 e código QFI6PZGM

**ASSINADO POR:**

Assinado por: LEONARDO PEREIRA DA SILVA:43959709404 em 18/07/2024