



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP)

**GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA:
AVALIAÇÃO DA FASE PREPARATÓRIA SOB A PERSPECTIVA DA LEI N°
14.133/2021**

Ricardo Silva Rodrigues de Oliveira

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP)

GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA:

AVALIAÇÃO DA FASE PREPARATÓRIA SOB A PERSPECTIVA DA LEI N°

14.133/2021

Ricardo Silva Rodrigues de Oliveira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Programa de Pós-Graduação em Governança
e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP)
da Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas,
como requisito parcial para obtenção do título
de Mestre em Governança e Inovação em
Políticas Públicas.

Orientadora: Professora Dra. Ludmila de Melo
Souza

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP)

Ricardo Silva Rodrigues de Oliveira

Governança nas Contratações da Universidade de Brasília:

Avaliação da Fase Preparatória sob a Perspectiva da Lei nº 14.133/2021

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Data da defesa: 13/10/2025

Comissão examinadora:

Professora Doutora Ludmila de Melo Souza – Orientadora
PPG-GIPP/UnB

Professor Doutor Lucas Oliveira Gomes Ferreira – Universidade de Brasília

Professora Doutora Maiara Sasso – FEA/USP

RESUMO

Este estudo analisa as práticas de governança nas contratações da Universidade de Brasília (UnB), com ênfase na fase preparatória das licitações, em conformidade com a Lei nº 14.133/2021. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza descritiva e exploratória, com abordagem quali-quantitativa, fundamentada no paradigma construtivista. A estratégia metodológica adotada consistiu em estudo de caso único, operacionalizado por meio de survey com questionário estruturado aplicado a 48 agentes de compras da UnB, após pré-teste com três pregoeiros. As respostas foram examinadas por estatísticas descritivas (frequências, médias, percentuais) e por análise de conteúdo categorial (Bardin, 2016), permitindo triangulação com referenciais normativos e a Teoria da Agência. Os resultados revelam fragilidades significativas na utilização dos instrumentos da fase preparatória: apenas 33,3% consideram o Plano de Contratações Anual (PCA) efetivo na orientação das contratações, enquanto o Estudo Técnico Preliminar (ETP) e o Termo de Referência (TR) apresentam uso frequente, porém com limitações técnicas e de engajamento. A gestão de riscos mostrou-se o aspecto menos desenvolvido, com 35,4% dos respondentes indicando pouca ou nenhuma institucionalização do Mapa de Riscos. Além disso, constatou-se baixa clareza de papéis e responsabilidades, insuficiência de capacitação (52,1% sem treinamento específico na Lei nº 14.133/2021) e fragilidades na coordenação intersetorial. A pesquisa constatou um amplo apoio à criação de uma Política de Governança das Contratações da UnB (87,5% dos respondentes favoráveis), o que evidencia reconhecimento da necessidade de institucionalizar práticas de governança. Conclui-se que, embora a universidade apresente avanços pontuais, ainda há lacunas relevantes entre as exigências normativas e as práticas institucionais, sendo fundamental a adoção de uma política institucional de governança para assegurar maior eficiência, transparência e conformidade nas contratações.

Palavras-chave: Governança Pública; Contratações Públicas; Planejamento das Contratações; Gestão de Riscos; Eficiência nas Licitações.

ABSTRACT

This study examines governance practices in procurement at the University of Brasília (UnB), focusing on the preparatory phase of bidding processes under Law No. 14.133/2021. The research is applied, descriptive, and exploratory in nature, adopting a qualitative-quantitative approach grounded in the constructivist paradigm. The methodological strategy consisted of a single case study, operationalized through a survey with a structured questionnaire applied to 48 procurement agents at UnB, after a pre-test with three auctioneers. Data were analyzed using descriptive statistics (frequencies, means, and percentages) and categorical content analysis (Bardin, 2016), allowing triangulation with normative frameworks and Agency Theory. The findings reveal significant weaknesses in the use of preparatory instruments: only 33.3% of respondents consider the Annual Procurement Plan (PCA) effective in guiding procurement, while the Preliminary Technical Study (ETP) and the Terms of Reference (TR) are frequently applied but constrained by technical and engagement limitations. Risk management proved to be the least developed aspect, with 35.4% reporting little or no institutionalization of Risk Maps. Moreover, lack of clarity in roles and responsibilities, insufficient training (52.1% without specific training in Law No. 14.133/2021), and deficiencies in intersectoral coordination were highlighted. Despite these shortcomings, strong support emerged for the establishment of an institutional Procurement Governance Policy at UnB (87.5% favorable), indicating awareness of the need to institutionalize governance mechanisms. The study concludes that, although there are some advances, substantial gaps remain between legal requirements and institutional practices, reinforcing the importance of adopting a governance policy to ensure greater efficiency, transparency, and compliance in procurement.

Keywords: Public Governance; Public Procurement; Procurement Planning; Risk Management; Efficiency in Bidding Processes.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro Comparativo Consolidado da Literatura (2022–2025)	22
Quadro 2 – Síntese das percepções sobre a aplicação dos instrumentos de planejamento das contratações na UnB	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Eficiência geral da Fase Preparatória	42
--	----

LISTA DE SIGLAS

CAD	Conselho de Administração
CGAC	Comitê de Governança das Aquisições e Contratações
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CPLAD	Câmara de Planejamento e Administração
DAF	Decanato de Administração
DCO	Diretoria de Compras
ETP	Estudo Técnico Preliminar
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IIA	<i>The Institute of Internal Auditors</i>
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PACTIC	Plano de Aquisições e Contratações de Tecnologia da Informação e Comunicação
PCA	Plano de Contratações Anual
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação
PGC	Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações
PLS	Plano Diretor de Logística Sustentável
PNCP	Portal Nacional de Contratações Públicas
PPGGIPP/UnB	Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas
SEGES/ME	Secretaria de Gestão do Ministério da Economia
TCU	Tribunal de Contas da União
TCMBA	Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios
TR	Termo de Referência
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 A Teoria da Agência: fundamentos e contribuições à governança pública.....	14
2.2 Governança pública: diretrizes normativas e conceituais	17
2.3 Governança nas contratações públicas e a Lei nº 14.133/2021	18
2.4 A fase preparatória das contratações: instrumentos, responsabilidades e desafios	19
2.5 Análise de pesquisas sobre Governança em Contratações Públicas após a vigência da Lei 14.133/2021.....	20
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	26
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	26
3.2 Delineamento Metodológico	26
3.3 Instrumento de Coleta de Dados	27
3.4 Técnicas de Análise dos Dados	28
3.5 Considerações Éticas	29
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1 Caracterização dos Respondentes.....	30
4.1.1 Perfil Demográfico e Profissional	30
4.1.2 Participação no Plano de Contratações Anual	31
4.2 Análise da Aplicação dos Instrumentos de Planejamento	32
4.2.1 Discussão dos resultados à luz da literatura	33
4.3 Análise da Governança Institucional.....	34
4.3.1 Clareza de Papéis e Responsabilidades	35
4.3.2 Coordenação Intersetorial.....	35
4.3.3 Apoio da Alta Administração	36
4.3.4 Capacitação e Profissionalismo	37
4.3.5 Institucionalização da Gestão de Riscos.....	37
4.4 Aderência à Lei nº 14.133/2021 e Eficiência dos Processos.....	38
4.4.1 Aderência aos Princípios e Mecanismos de Governança	38
4.4.2 Eficiência da Fase Preparatória	39
4.5 Percepções Sobre a Política de Governança.....	41

4.6 Sugestões para Melhoria.....	42
4.6.1 Capacitação e Treinamento.....	43
4.6.2 Padronização de Processos	43
4.6.3 Melhoria da Coordenação e Comunicação	44
4.6.4 Valorização Profissional.....	45
4.6.5 Aprimoramento de Sistemas.....	45
4.7 Discussão dos Resultados à Luz da Teoria da Agência	46
4.8 Conclusão	48
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	55
APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	62
ANEXO – ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO.....	71

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

A busca por uma Administração Pública mais eficiente, íntegra, transparente e orientada a resultados tem impulsionado, nas últimas décadas, a disseminação de práticas de governança no setor público brasileiro. Nesse contexto, a governança pública passou a ser compreendida como um instrumento essencial para aprimorar a capacidade institucional do Estado em formular políticas públicas eficazes, assegurar a boa gestão dos recursos e consolidar os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), a governança pública corresponde ao conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle adotados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, de modo a alcançar objetivos institucionais e gerar valor público. Em resposta à necessidade de consolidar essas práticas no plano jurídico, a Lei nº 14.133/2021 incorporou de forma explícita os princípios e mecanismos de governança ao novo regime das licitações e contratos administrativos, substituindo gradualmente as Leis nº 8.666/1993, nº 10.520/2002 e parte da Lei nº 12.462/2011.

Entre as inovações da nova legislação, destaca-se a valorização do planejamento como etapa estratégica e estruturante das contratações públicas, especialmente na fase preparatória. Essa etapa passou a reunir instrumentos fundamentais — o Plano de Contratações Anual (PCA), o Estudo Técnico Preliminar (ETP), o Termo de Referência (TR), o Mapa de Riscos e a estimativa de preços —, todos vinculados às diretrizes de governança e integrados ao planejamento institucional, conforme os arts. 11, 18 e 40 da Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021).

Essas transformações alinharam-se ao movimento internacional de fortalecimento da governança pública, voltado a aprimorar a transparência, a integridade e a accountability das organizações estatais. No plano global, os Princípios de Governança Corporativa do G20 e as diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2023) ressaltam a importância de estruturas decisórias baseadas em evidências, com mecanismos robustos de controle, prestação de contas e gestão de riscos. Embora originariamente concebidos para o setor privado, tais referenciais tornaram-se amplamente aplicáveis à administração pública, sobretudo pela ênfase na eficiência, na ética e na criação de valor público.

Essas orientações internacionais inspiraram reformas administrativas no Brasil que buscaram alinhar-se aos padrões de boa governança e integridade. O Decreto nº 9.203/2017, ao instituir a Política de Governança da Administração Pública Federal, e a própria Lei nº

14.133/2021, ao consolidar mecanismos de liderança, estratégia e controle, materializam esse alinhamento ao reconhecer a governança como princípio estruturante da gestão pública. Todavia, a efetiva internalização dessas práticas depende da capacidade institucional de adaptação às especificidades organizacionais — desafio especialmente presente nas universidades federais, caracterizadas por estrutura complexa, descentralização decisória e diversidade de demandas.

No âmbito da Universidade de Brasília (UnB), observa-se um cenário desafiador quanto à institucionalização de práticas de governança nas contratações públicas, sobretudo na fase preparatória. A ausência de uma política formal de governança compromete a padronização de procedimentos, a articulação entre unidades, a responsabilização dos agentes e a conformidade com as novas exigências legais. Além disso, a multiplicidade de unidades demandantes e a heterogeneidade dos objetos contratados requerem arranjos organizacionais que assegurem coerência entre planejamento, execução e controle, em consonância com as diretrizes do TCU e do Decreto nº 9.203/2017.

Sob o ponto de vista teórico, a literatura reconhece a governança como pilar da qualidade do gasto público e da eficiência na alocação de recursos. Santos e Rover (2019) demonstram que transparência, accountability, participação e integridade influenciam diretamente a eficiência na aplicação dos recursos públicos. Matias-Pereira (2010) destaca que a ausência de governança compromete a racionalidade decisória e reduz a legitimidade da ação estatal, enquanto sua institucionalização fortalece a coordenação interna, a previsibilidade e a confiança social. De forma convergente, Kissler e Heidemann (2006) concebem a governança como um modelo regulatório que articula Estado, mercado e sociedade, ampliando a transparência, a participação e a responsabilização coletiva.

Essas discussões podem ser aprofundadas por meio da Teoria da Agência, formulada por Jensen e Meckling (1976), que fornece um arcabouço analítico para compreender as relações de delegação, autoridade e controle no setor público. A teoria parte do pressuposto de que existe uma relação contratual entre o principal (sociedade e alta administração) e o agente (servidores e gestores responsáveis pela execução das políticas). A assimetria de informações entre esses atores pode gerar comportamentos oportunistas, ineficiência e desvios de finalidade — situações que demandam mecanismos de monitoramento, incentivos e controle. Sob essa ótica, a governança pública constitui o principal instrumento de mitigação dos conflitos de agência, promovendo o alinhamento entre os interesses dos agentes e os objetivos institucionais.

No contexto da administração pública brasileira, a Teoria da Agência revela-se particularmente adequada para explicar os desafios de coordenação, responsabilização e controle nas contratações. O TCU (2020) reconhece que a governança pública organizacional decorre do mesmo problema tratado pela governança corporativa — o conflito agente-principal — e recomenda a adoção de estruturas de liderança, estratégia e controle como mecanismos de mitigação dessas assimetrias. A Lei nº 14.133/2021, ao exigir planejamento detalhado, gestão de riscos e responsabilização dos agentes, traduziu normativamente os pressupostos da teoria, instituindo um modelo de governança voltado à previsibilidade, à transparência e à integridade das contratações públicas.

Diante desse panorama teórico e institucional, esta pesquisa propõe-se a avaliar em que medida a Universidade de Brasília tem incorporado os princípios e mecanismos de governança previstos na Lei nº 14.133/2021 na fase preparatória das contratações públicas. Considerando a recente discussão institucional sobre a criação de uma Política de Governança das Aquisições e Contratações da UnB, no âmbito da Câmara de Planejamento e Administração (CPLAD) e do Conselho de Administração (CAD), o estudo busca subsidiar esse processo com evidências empíricas, contribuindo para o fortalecimento da cultura de planejamento, a melhoria da eficiência administrativa e o aperfeiçoamento da accountability na instituição.

O objetivo geral consiste em avaliar a fase preparatória das contratações públicas da UnB à luz dos princípios e mecanismos de governança estabelecidos pela Lei nº 14.133/2021. Os objetivos específicos são:

- analisar os fundamentos teóricos e normativos da governança nas contratações públicas;
- identificar os principais desafios enfrentados pelos agentes de compras nos processos de contratação;
- propor diretrizes para a elaboração de uma Política Institucional de Governança das Aquisições e Contratações da UnB.

A relevância do estudo manifesta-se sob duas perspectivas complementares: prática e acadêmica.

Do ponto de vista prático, o trabalho oferece subsídios à formulação e implementação da Política de Governança das Aquisições e Contratações da UnB, ao reunir diagnóstico empírico sobre a maturidade institucional, análise normativa e recomendações voltadas ao aprimoramento do planejamento. Esses resultados poderão orientar a gestão universitária na

revisão de fluxos internos, definição de responsabilidades, elaboração de normativos e programas de capacitação continuada, fortalecendo a cultura de planejamento e o alinhamento entre estratégia, execução e controle. Assim, o estudo fornece evidências aplicáveis à tomada de decisão administrativa, contribuindo para a adoção de arranjos institucionais coerentes com as diretrizes de governança pública e os parâmetros do TCU e da OCDE.

Sob a ótica acadêmica, o trabalho inova ao integrar a Teoria da Agência à análise empírica e normativa da Lei nº 14.133/2021, explorando de forma inédita a fase preparatória das contratações em uma universidade federal. A revisão de literatura (Capítulo 2) evidencia que a maioria dos estudos sobre a nova lei concentra-se em análises conceituais ou diagnósticos setoriais, sem abordagem empírica sobre o planejamento das contratações. Nesse sentido, a presente pesquisa distingue-se ao adotar uma abordagem empírica e propositiva, voltada à realidade da UnB, produzindo evidências que fundamentam a proposição de uma Política Institucional de Governança das Contratações.

Ao articular teoria, norma e prática administrativa, esta dissertação amplia o debate sobre modernização da gestão pública e consolidação da governança no ensino superior, contribuindo para o avanço do conhecimento científico e para o aprimoramento das práticas de gestão.

Por fim, reafirma-se que a Teoria da Agência constitui o referencial teórico central desta pesquisa, ao oferecer instrumentos explicativos capazes de demonstrar como as estruturas de governança reduzem conflitos de interesse, alinham gestores e sociedade e fortalecem a entrega de valor público. Ao examinar a fase preparatória das contratações da UnB sob essa perspectiva, o estudo demonstra que os mecanismos de liderança, estratégia e controle previstos na Lei nº 14.133/2021 são elementos fundamentais para mitigar os problemas de agência e elevar a eficiência, a integridade e a legitimidade da gestão universitária.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Teoria da Agência: fundamentos e contribuições à governança pública

A Teoria da Agência, formulada por Jensen e Meckling (1976), explica relações contratuais marcadas por delegação de autoridade e assimetria de informações entre duas partes: o principal, que delega responsabilidades e recursos, e o agente, encarregado de executar ações em seu nome. Parte-se da premissa de que ambos são maximizadores racionais de utilidade, o que pode gerar divergência de interesses, comportamentos oportunistas, custos de monitoramento e perdas de eficiência. Na formulação clássica, “o principal pode limitar divergências de interesse estabelecendo incentivos apropriados ao agente e incorrendo em custos de monitoramento desenhados para limitar as atividades anômalas deste” (Jensen; Meckling, 1976, p. 308).

A contribuição dos autores tornou-se um marco na economia das organizações e na governança corporativa ao sistematizar os custos de agência — (i) despesas de monitoramento pelo principal; (ii) gastos de garantia/compromisso do agente; e (iii) perdas residuais decorrentes das decisões do agente que se afastam daquelas que maximizariam o bem-estar do principal (Jensen; Meckling, 1976). Eisenhardt (1989) aprofunda esse quadro analítico e reforça seu potencial explicativo para contextos de informação imperfeita e objetivos divergentes.

Nos estudos clássicos sobre governança, o problema da separação entre propriedade e controle já havia sido identificado por Berle e Means (1932), ao constatarem a crescente distância entre os proprietários das corporações e os gestores responsáveis pela tomada de decisão. Essa separação, segundo os autores, implicava “a transformação do poder corporativo em uma força social autônoma, dissociada do interesse coletivo dos acionistas”. A partir dessa constatação, Jensen e Meckling (1976) sistematizaram a Teoria da Agência como instrumento teórico para compreender e mitigar tais conflitos, baseando-se na racionalidade limitada dos agentes e na necessidade de criar mecanismos institucionais de controle.

Embora originada no setor privado, a Teoria da Agência se mostrou altamente aplicável ao setor público, à medida que o Estado moderno é reconhecido como uma organização complexa, composta por múltiplos contratos e delegações. No contexto estatal, o principal corresponde à sociedade (e, operacionalmente, à alta administração), e o agente é representado por gestores e servidores que administram recursos e implementam políticas. Como resumem Oliveira e Fontes Filho (2017, p. 599), é premissa da teoria a existência de assimetria informacional dentro das organizações, gerando problemas sistemáticos de credibilidade nas

trocadas entre principal e agente. Tais problemas não se limitam ao ambiente corporativo, manifestando-se igualmente nas organizações públicas e exigindo mecanismos de governança e responsabilização adequados.

Nessa direção, a governança pública emerge como resposta institucional aos conflitos de agência. Oliveira, Benvindo e Freitas (2024, p. 61) observam que estruturas de governança bem-sucedidas no setor privado nem sempre produzem os mesmos resultados no setor público, devido à multiplicidade de agentes, à natureza política das decisões e à coexistência de objetivos econômicos, sociais e democráticos. Em síntese: se, no ambiente corporativo, a governança tende a maximizar valor ao acionista, no setor público ela busca maximizar valor público, com legitimidade, transparência e efetividade na entrega de resultados.

No contexto brasileiro, Martins, Jeremias Junior e Enciso (2018) também reconhecem que o serviço público é permeado por relações de agência, uma vez que os servidores públicos, investidos de estabilidade e poder decisório, podem atuar de forma dissonante aos interesses coletivos, gerando o que os autores denominam de “divergência de interesses entre quem delega e quem executa”. Segundo os autores, a governança exerce papel central nesse cenário, ao “acompanhar o relacionamento entre a administração (agentes) e os proprietários (principais), reduzindo as diferenças existentes entre eles, principalmente em relação à assimetria de informações” (Martins; Jeremias Jr.; Enciso, 2018, p. 2). Os princípios da governança — transparência (disclosure), prestação de contas (accountability) e equidade (fairness) — encontram correspondência direta nos princípios constitucionais da publicidade e da moralidade administrativa, previstos no art. 37 da Constituição Federal, consolidando o elo entre Teoria da Agência e o ethos da gestão pública.

A análise de Fantinelli e Lana (2020) reforça essa aplicabilidade da Teoria da Agência ao setor público, destacando que as relações de agência podem ocorrer em diferentes níveis hierárquicos, como entre cidadãos e servidores públicos, políticos e burocratas, ou entre gestores e unidades executoras. Para os autores, compreender essas relações é essencial para identificar custos e problemas de agência, como informações assimétricas, incentivos desalinhados e comportamentos oportunistas, que frequentemente resultam em ineficiência administrativa, desvios de finalidade e corrupção institucional. Nesse sentido, a teoria oferece suporte analítico para o fortalecimento de mecanismos de controle interno, transparência ativa e avaliação de desempenho, instrumentos que, em conjunto, promovem maior integridade e confiabilidade nas decisões públicas.

Essas interpretações convergem com as proposições de Matias-Pereira (2010), para quem a governança pública é o “conjunto de mecanismos institucionais voltados à coordenação das ações do Estado e à responsabilização dos seus agentes, buscando assegurar legitimidade, eficácia e eficiência no uso dos recursos públicos”. O autor ressalta que a governança, inspirada em preceitos da Teoria da Agência, deve conjugar planejamento estratégico, gestão de riscos, monitoramento contínuo e controle social como instrumentos para mitigar os custos de agência e aprimorar a confiança da sociedade na gestão pública.

Essa perspectiva é particularmente relevante para o campo das contratações públicas, objeto desta pesquisa. A relação entre o principal (sociedade) e o agente (gestor público) se desdobra em múltiplas camadas: entre unidades requisitantes e as equipes de planejamento das contratações; entre gestores e fiscais de contratos; e entre órgãos de controle e executores. Cada uma dessas instâncias enfrenta problemas de agência específicos, como a omissão de informações relevantes, a priorização de interesses departamentais em detrimento dos institucionais e a resistência à padronização de procedimentos. O Tribunal de Contas da União (2020) reconhece que a governança das contratações exige estruturas formais para “direcionar, avaliar e monitorar o desempenho dos agentes públicos envolvidos nas aquisições e contratações”, com vistas à integridade e à entrega de resultados à sociedade.

A Lei nº 14.133/2021, ao positivá-los em seu artigo 11, evidencia o alinhamento entre os fundamentos da Teoria da Agência e o modelo normativo brasileiro de governança pública. O dispositivo impõe à alta administração o dever de implementar estruturas de governança capazes de direcionar, avaliar e monitorar as contratações, de modo a assegurar o alinhamento entre os resultados pretendidos e os obtidos. Tais estruturas se materializam por meio de instrumentos como o Plano de Contratações Anual (PCA), os Estudos Técnicos Preliminares (ETP), o Termo de Referência (TR) e o Mapa de Riscos, todos concebidos para reduzir a assimetria de informação e o risco de decisões ineficientes.

Nesse contexto, a escolha da Teoria da Agência como referencial teórico desta dissertação justifica-se por oferecer uma lente analítica capaz de explicar os dilemas de coordenação, controle e responsabilização presentes na governança das contratações públicas, especialmente no ambiente universitário. A aplicação dessa teoria permite compreender como as falhas de comunicação, a falta de incentivos e a fragmentação organizacional influenciam a eficiência do processo licitatório e a aderência das contratações aos objetivos estratégicos da instituição. Assim, ao integrar a Teoria da Agência ao estudo da governança das contratações da Universidade de Brasília, pretende-se identificar os mecanismos que podem minimizar os

custos de agência, alavancar a eficiência e fortalecer a accountability, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão pública universitária.

2.2 Governança pública: diretrizes normativas e conceituais

A governança pública consolidou-se como eixo das reformas administrativas voltadas a eficiência, integridade, accountability e geração de valor público. De natureza multifacetada, compreende o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que alinham decisões e ações organizacionais aos objetivos institucionais e ao interesse da sociedade (TCU, 2020). A OCDE (2023) enfatiza que estruturas de governança eficazes promovem integridade, transparência e responsabilização, articulando gestão de riscos e mecanismos de controle voltados à sustentabilidade e à resiliência institucional.

No plano internacional, a boa governança é reconhecida como condição do desenvolvimento e da qualidade democrática. Assim, a governança passa a ser entendida como instrumento de coordenação entre Estado, mercado e sociedade civil, superando modelos burocráticos e incorporando participação, transparência e eficiência (Bevir, 2011; Matias-Pereira, 2010). Teixeira e Gomes (2019) sintetizam essa transição: tornar o Estado menos burocrático e mais gerencial, orientado por resultados e sustentado por controle social.

No Brasil, o conceito ganhou corpo normativo com o Decreto nº 9.203/2017, que institui a Política de Governança da Administração Pública Federal, ancorada nos pilares liderança, estratégia e controle, com finalidades de alinhamento, integridade, transparência, participação e responsabilização. Tais princípios foram explicitados na Lei nº 14.133/2021: o art. 11 determina que a alta administração implemente estruturas de governança para direcionar, avaliar e monitorar a gestão das contratações, vinculando-as à entrega de resultados.

Para além das normas, a literatura descreve a governança pública como paradigma relacional e colaborativo (Bovaird; Löffler, 2009; Peters, 2001): gestão em rede, com coprodução de políticas, responsabilidades compartilhadas e legitimação pelo controle social. Em síntese, a governança transcende a conformidade: constitui instrumento estratégico de coordenação e responsabilização, cuja efetividade depende da integração entre planejamento, execução e controle e de uma cultura organizacional orientada a resultados com transparência.

Esses fundamentos sustentam a governança nas contratações públicas prevista na Lei nº 14.133/2021 e ancoram o problema de pesquisa desta dissertação: compreender como tais

mecanismos são internalizados na UnB e com que grau de maturidade orientam a fase preparatória.

2.3 Governança nas contratações públicas e a Lei nº 14.133/2021

A Lei nº 14.133/2021 marca a institucionalização da governança nas contratações públicas ao integrar planejamento, gestão de riscos, integridade e controle em um único diploma, convertendo boas práticas em obrigações. De acordo com Carvalho et al. (2022), a nova lei inovou ao exigir das organizações públicas a adoção de processos e estruturas que viabilizem o acompanhamento sistemático das contratações, com vistas à eficiência, à efetividade e à eficácia administrativa. O foco desloca-se da mera conformidade para a entrega de resultados e a criação de valor público.

O art. 11 atribui à alta administração a implementação de estruturas de governança — segregação de funções, capacitação continuada, gestão por competências —, inserindo a governança das contratações no núcleo das responsabilidades gerenciais e vinculando a atuação dos gestores à accountability e ao desempenho.

De modo convergente, Valle, Transmontano e Gómez (2023) entendem que a governança contratual prevista na lei materializa os princípios de eficiência e planejamento, como eixo estratégico da modernização do Estado. Costa (2023) reforça a exigência de práticas integradas de governança, riscos e controle interno, superando o modelo centrado exclusivamente na legalidade formal.

A implementação, contudo, depende de mudanças culturais, estruturais e organizacionais. Na Universidade Federal do Ceará (UFC), Teles e Nascimento (2022) mostram que a profissionalização dos agentes e a integração entre planejamento, execução e controle são condições para consolidar uma cultura de governança. Em perspectiva normativa e avaliativa, o TCU (2020) destaca três dimensões estruturantes:

- a) Estrutura institucional (papéis, competências e fluxos decisórios definidos);
- b) Capacidades organizacionais e humanas (formação técnica e profissionalização);
- c) Instrumentos de planejamento e controle (PCA, ETP, TR, análise de riscos, pesquisa de preços e indicadores de desempenho).

A integração dessas dimensões reafirma que a governança vai além do cumprimento normativo, configurando-se como prática estratégica voltada à eficiência, legitimidade e transparência. No contexto da UnB, caracterizado por descentralização e diversidade de demandas, a consolidação dessas dimensões é essencial para garantir coordenação, previsibilidade e alinhamento estratégico. Avaliar o funcionamento e o grau de institucionalização dos instrumentos da fase preparatória é, portanto, condição para mensurar a maturidade da governança e orientar aperfeiçoamentos contínuos.

2.4 A fase preparatória das contratações: instrumentos, responsabilidades e desafios

O planejamento é etapa determinante para eficiência, legalidade e integridade das contratações. O art. 18 da Lei nº 14.133/2021 vincula toda contratação ao planejamento institucional e ao Plano de Contratações Anual (PCA), antecedida de Estudo Técnico Preliminar (ETP), Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico, Mapa de Riscos e estimativa de custos. Conforme o TCU (2020), a governança das contratações requer planejamento, avaliação e monitoramento ancorados em critérios técnicos e decisões transparentes.

Para Oliveira e Castro Neto (2022, p. 40), a fase preparatória é “uma das etapas mais determinantes do processo licitatório”, pois é nela que se asseguram racionalização dos recursos e contratações mais eficientes. Exige visão sistêmica, integração entre unidades e alinhamento estratégico às prioridades institucionais — e deixa de ser formalidade para constituir o núcleo da eficiência e da economicidade, como reforça o art. 5º da lei, ao elevar o planejamento a princípio basilar.

O ETP inaugura a fase preparatória, identificando e analisando alternativas para atender à necessidade pública. Noronha (2023) conceitua o ETP como o documento constitutivo da primeira etapa do planejamento, caracterizando o interesse público e apontando a solução técnica e economicamente mais adequada. Seu principal desafio, segundo o autor, é a capacitação técnica insuficiente, que compromete padronização e qualidade informacional.

Em linha com esse diagnóstico, Justen Filho (2021 *apud* Oliveira; Castro Neto, 2022, p. 41) sustenta que um dos pilares da Lei nº 14.133/2021 é promover o planejamento como condição da gestão eficiente e da boa execução contratual, neutralizando falhas estruturais (ineficiência, corrupção) por meio de estudos técnicos e justificativas transparentes.

O TR (ou Projeto Básico nas obras/serviços de engenharia) consolida especificações, critérios de julgamento e prazos, devendo manter coerência plena com o ETP. A SEGES/ME (2022) o define como o instrumento que materializa a decisão de contratar, estabelecendo parâmetros objetivos de qualidade, desempenho e custo com base em resultados esperados — elo entre diagnóstico e gestão orientada a resultados.

A gestão de riscos, formalizada no Mapa de Riscos (art. 18, VIII), é componente estruturante. Para o TCU (2020), identificar e tratar riscos é indispensável para mitigar falhas e reforçar integridade, antecipando problemas que comprometeriam a execução. O gerenciamento de riscos deve integrar planejamento e monitoramento, assegurando sustentabilidade e coerência com objetivos estratégicos.

O PCA, regulamentado pelo Decreto nº 10.947/2022, consolida demandas e confere previsibilidade e racionalidade ao ciclo de aquisições. Oliveira e Castro Neto (2022, p. 42) o descrevem como indispensável ao alinhamento entre planejamento estratégico, diretrizes orçamentárias e metas de execução. Pazos (2025) mostra evidências de que o PCA melhora a governança municipal quando acompanhado de capacitação e suporte institucional: a ausência de planejamento anual cria descompassos entre execução orçamentária e contratações, fragilizando a eficiência e o controle interno.

Em síntese, o êxito da fase preparatória depende de profissionalização, clareza de papéis e uso integrado dos instrumentos. Duarte e Oliveira (2021) destacam que a efetividade do planejamento está associada à maturidade dos processos internos e à capacidade técnica dos servidores; a qualificação continuada é, portanto, indispensável para a eficiência e legitimidade das decisões.

No contexto da UnB, a integração entre PCA, ETP, TR, Mapa de Riscos e pesquisa de preços é essencial para mitigar riscos, evitar retrabalhos e assegurar aderência estratégica. Avaliar a qualidade e o grau de integração desses instrumentos — como propõe esta pesquisa — permite mensurar a maturidade da governança na fase preparatória e orientar melhorias incrementais e sustentadas nas práticas administrativas da instituição.

2.5 Análise de pesquisas sobre Governança em Contratações Públicas após a vigência da Lei 14.133/2021

Quadro 1 – Quadro Comparativo Consolidado da Literatura (2022–2025)

Autor(es) / Ano	Referencial Teórico Principal	Objeto / Objetivo Geral	Metodologia / Abordagem	Principais Achados / Conclusões	Contribuições para o Estudo
TELES, Alex P.; NASCIMENTO, Roberto S. do (2022)	Governança pública, compliance e gestão de riscos (Decreto nº 9.203/2017; IBGC, 2017).	Avaliar a percepção dos servidores da UFC sobre a governança das contratações.	Mista (quali-quantitativa), exploratória, com survey (Likert) e análise estatística ($\alpha=0,85$).	A UFC apresenta bom nível de governança, mas com déficit de capacitação e domínio técnico do ETP.	Primeiro estudo empírico em IFES sobre governança sob a nova lei.
VALLE, Vivian Cristina Lima López; TRANSMONTANO, João Pedro Teixeira; GÓMEZ, Rodolfo Cancino (2023)	Teoria da Agência e Governança Organizacional Pública (TCU, 2020; Decreto nº 9.203/2017).	Demonstrar como a governança das contratações materializa os princípios da eficiência e planejamento.	Qualitativa, teórica e exploratória.	A governança das contratações é a evolução histórica da busca pela eficiência; consolida-se nos pilares de liderança, estratégia e controle.	Fornece base teórica sólida para vincular governança e eficiência nas contratações.
COSTA, Edgard G. da (2023)	Governança corporativa e pública (TCU, 2021; COSO; ISO 31000).	Analizar a obrigatoriedade da governança, controle interno e gestão de riscos na Lei nº 14.133/2021.	Qualitativa, doutrinário-normativa e descritiva.	A governança contratual se apoia nas três linhas de defesa e na integração entre COSO II e ISO 31000.	Sistematiza os fundamentos normativos e técnicos da governança nas contratações.
GUIMARÃES, Kenia Marcia Fonseca Santos; FELTRIN, Gabriel Caires (2023)	Governança pública e corporativa (Lei nº 13.303/2016; Decreto nº 9.203/2017; TCU, 2022).	Propor eixos e instrumentos para implementar políticas de governança em empresas estatais.	Qualitativa, descritiva e explicativa.	Define seis eixos estruturantes e cinco instrumentos de gestão (PCA, PLS, Capacitações, Competências e Riscos).	Oferece modelo conceitual e operacional de governança, aplicável a órgãos e IFES.
GOMES, Mariana F.; CASTRO, Daniela S. de (2024)	Governança pública e planejamento (Lei nº 14.133/2021; Decreto nº 10.947/2022; TCU, 2020).	Descrever a implantação do PCA e instrumentos de governança na UFTM.	Qualitativa, descritiva e estudo de caso.	O PCA integrou planejamento e gestão, mas há carência de capacitação e integração entre unidades.	Demonstra caso prático de aplicação institucional dos instrumentos da Lei nº 14.133/2021.

NORONHA, Thiago H. S. de (2024)	Governança pública e princípio do planejamento (TCU, 2023; Niebuhr, 2020).	Diagnosticar as dificuldades na elaboração do ETP em um município de MG.	Qualitativa, exploratória e estudo de caso.	Constatou falhas técnicas, ausência de PAC e repetição de informações; recomenda capacitação e padronização.	Fornece evidência empírica sobre as fragilidades da fase preparatória.
IRINEU, Oseias L.; LIMA, Marcos A. B. de (2025)	Teoria da Agência e Governança Pública (TCU, 2020).	Avaliar os impactos da Lei nº 14.133/2021 sobre a governança das contratações públicas.	Qualitativa, exploratória e documental.	A nova lei fortalece a governança, exigindo alta administração responsável, gestão de riscos, liderança e controle.	Contribui para compreender os efeitos institucionais da lei e os mecanismos de governança.

Fonte: elaborado pelo autor

A literatura recente sobre governança e planejamento nas contratações públicas aponta a consolidação de um arcabouço teórico-normativo orientado à institucionalização de práticas eficientes, transparentes e focadas em resultados, especialmente após a promulgação da Lei nº 14.133/2021. Os estudos convergem em reconhecer a nova lei como marco de transição na Administração Pública brasileira, ao vincular o processo licitatório aos princípios de planejamento, eficiência, governança e gestão de riscos (Oliveira; Castro Neto, 2022; Valle; Transmontano; Gómez, 2023; Irineu; Lima, 2025).

No plano operacional, destaca-se a centralidade do planejamento no ciclo de contratações. Para Oliveira e Castro Neto (2022, p. 37), “a Lei nº 14.133/2021 positivou o planejamento como princípio estruturante e etapa obrigatória das licitações”, consolidando instrumentos como Plano de Contratações Anual (PCA), Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Termo de Referência (TR). Em perspectiva complementar, Valle, Transmontano e Gómez (2023, p. 15) interpretam a governança das contratações como “a materialização dos princípios da eficiência e do planejamento na prática administrativa”, traduzindo em instrumentos concretos os pilares de liderança, estratégia e controle preconizados pelo TCU (2020) e pelo Decreto nº 9.203/2017.

No eixo explicativo, parte da produção ancora-se na Teoria da Agência (Jensen; Meckling, 1976), empregada para elucidar as relações entre principal (sociedade/alta administração) e agente (gestores/servidores). Nessa ótica, a governança das contratações reúne mecanismos institucionais voltados a mitigar assimetrias de informação e alinhar incentivos. Como sintetizam Irineu e Lima (2025, p. 4), “a governança das contratações é um instrumento de accountability e de redução dos riscos de captura do interesse público por práticas administrativas ineficientes ou descoordenadas”.

O enfoque normativo também se adensa. Costa (2023, p. 28) sustenta que a Lei nº 14.133/2021 “impõe às instituições públicas a adoção de modelos de controle interno e gestão de riscos, nos moldes das três linhas de defesa”, em consonância com o IIA (2020), defendendo a integração de COSO ERM e ISO 31000/31010 e reforçando o papel dos sistemas de controle e auditoria como componentes indissociáveis da governança.

Em termos metodológicos, prevalecem abordagens qualitativas e descritivas, voltadas à análise normativa e institucional. Entre as investigações empíricas em instituições federais de ensino, Teles e Nascimento (2022) aplicaram survey na UFC, registrando índice médio de concordância de 3,96 (escala Likert) sobre percepções de governança e boas práticas; embora observem avanços em transparência e uso do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP),

os autores apontam desafios, como “falta de domínio técnico na elaboração do Estudo Técnico Preliminar” (Teles; Nascimento, 2022, p. 11). Em linha, Gomes e Castro (2024, p. 114), ao analisar a UFTM, identificam “melhoria na comunicação interna e maior previsibilidade orçamentária”, mas apontam carência de capacitação continuada e baixa integração entre unidades, fatores que limitam a maturidade do planejamento.

Nos estudos aplicados à fase preparatória, Noronha (2024, p. 79) evidencia obstáculos operacionais e técnicos na elaboração de ETPs — “ausência de memórias de cálculo, repetição de informações e confusão entre levantamento de mercado e pesquisa de preços” —, recomendando capacitação contínua e padronização documental. Em organizações com modelos mais consolidados, Melo, Silva e Moraes (2023) descrevem o TJDFT: comitê de governança de contratações, integração do PAC ao planejamento estratégico e uso de indicadores e mapas de risco; a adoção do modelo “reduziu o retrabalho e melhorou a qualidade dos processos licitatórios” (Melo; Silva; Moraes, 2023, p. 182), sinalizando institucionalização da governança. Do ponto de vista dos órgãos de controle, Santos e Silva (2023, p. 66), ao tratar do TCM-BA, enfatizam o papel pedagógico e indutor dos tribunais de contas e a centralidade do planejamento como “eixo de articulação entre a governança e a eficiência administrativa”, embora persista, em muitos municípios, “ausência de integração entre planejamento orçamentário e de contratações” e insuficiência de capacitação técnica (Santos; Silva, 2023, p. 69).

A análise comparativa revela alta convergência quanto ao núcleo conceitual da governança — planejamento estratégico, gestão de riscos, controle interno e transparência (Valle; Transmontano; Gómez, 2023; Costa, 2023; Guimarães; Feltrin, 2023) — e à centralidade dos pilares de liderança, estratégia e controle (TCU, 2020). Persistem, contudo, divergências no grau de maturidade institucional: tribunais e estatais tendem a apresentar estruturas formalizadas (comitês, políticas, indicadores), enquanto municípios e IFES frequentemente se encontram em fase de transição, com cumprimento formal ainda pouco indutor de decisões (Agata, 2024; Silva, 2024). Essa assimetria reflete heterogeneidades de capacidade administrativa, recursos e cultura organizacional.

Em síntese, a literatura indica que a governança das contratações deve ser entendida para além do controle, como estratégia de gestão integrada orientada à criação de valor público e à sustentabilidade institucional. Nessa direção, “a governança das contratações públicas é a expressão concreta do dever de planejar e de agir com eficiência” (Valle; Transmontano;

Gómez, 2023, p. 22), constituindo elo entre mecanismos de controle e efetividade de políticas públicas.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa apresenta natureza aplicada, uma vez que visa produzir conhecimentos direcionados à solução de problemas concretos relacionados à gestão e à governança das contratações públicas na Universidade de Brasília (UnB). A abordagem metodológica adotada é quali-quantitativa, fundamentada no paradigma construtivista, o que possibilitou a integração entre a mensuração objetiva dos dados e a interpretação das percepções e experiências dos agentes de compras. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos permitiu compreender o fenômeno de forma abrangente, considerando tanto a frequência das respostas quanto o sentido atribuído pelos participantes às suas práticas.

Quanto à finalidade, o estudo possui caráter descritivo e exploratório. É descritivo por apresentar e sistematizar informações sobre a aplicação dos instrumentos da fase preparatória das contratações (Plano de Contratações Anual, Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência, Mapa de Riscos e Pesquisa de Preços); e é exploratório por investigar um fenômeno ainda em consolidação institucional, buscando identificar desafios e oportunidades de aprimoramento da governança nas contratações públicas.

A estratégia metodológica adotada consistiu em um estudo de caso único, tendo a Universidade de Brasília (UnB) como lócus empírico da investigação. Essa delimitação justifica-se pela relevância da instituição como referência nacional em ensino superior e pela necessidade de compreender de que forma os mecanismos de governança vêm sendo estruturados e internalizados em seu contexto organizacional específico. Ademais, o delineamento escolhido atende às exigências do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP/UnB), que prevê, ao término da pesquisa, a apresentação de dois produtos complementares: um artigo acadêmico e um Produto Técnico-Tecnológico voltado à própria Universidade, conforme estabelecido no Regulamento do Programa (PPGGIPP/FACE/UnB, 2025).

3.2 Delineamento Metodológico

O principal método de investigação adotado foi o survey (levantamento), operacionalizado por meio de questionário estruturado. O instrumento foi direcionado aos Agentes de Compras da UnB, grupo que atua diretamente na fase preparatória das contratações

e, portanto, representa a fonte mais adequada para o diagnóstico das práticas de planejamento e governança.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 12 e 15 de agosto de 2025, utilizando-se formulário eletrônico enviado aos e-mails institucionais dos agentes de compras. A escolha desse público decorre de sua formal designação pelas diretorias das unidades acadêmicas e administrativas, conforme processos internos da Universidade.

Contudo, o período da coleta coincidiu com a greve dos servidores técnico-administrativos em educação, iniciada em 20 de março de 2025 e encerrada apenas em 3 de outubro de 2025. Essa circunstância afetou diretamente o tempo de disponibilização do questionário, que permaneceu ativo por três dias apenas. No primeiro dia, não foram registradas respostas, o que se atribui à suspensão das atividades e à indisponibilidade dos servidores. Para contornar a situação, o pesquisador encaminhou o link do formulário, de forma complementar, aos contatos pessoais de agentes de compras mais experientes, solicitando apoio para a divulgação entre os colegas. Assim que foi atingido o número mínimo de respostas definido pela orientadora (40 respondentes), o questionário foi desativado, evitando a inclusão de respostas de servidores recém-designados, ainda sem experiência prática devido à paralisação das atividades, em decorrência de difusão do link do questionário em grupos de WhatsApp. Essa decisão metodológica buscou preservar a validade e a consistência dos dados coletados, assegurando que os participantes efetivamente possuíssem vivência nas atividades investigadas.

A amostra final foi composta por 48 respondentes, de um universo estimado de 140 agentes de compras formalmente indicados. Trata-se de uma amostragem não probabilística por adesão, caracterizada pela participação voluntária dos sujeitos da pesquisa. Tal estratégia é adequada em estudos de caráter exploratório, quando se busca captar percepções e experiências de um grupo específico (Gil, 2021).

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O questionário estruturado constituiu o principal instrumento de coleta de dados e foi elaborado com base em referenciais normativos e teóricos consolidados — notadamente a Lei nº 14.133/2021, os Decretos nº 9.203/2017 e nº 10.947/2022, os Guias da SEGES/ME (2022) e os fundamentos da Teoria da Agência (Jensen; Meckling, 1976). O instrumento, reproduzido integralmente no Apêndice A, foi estruturado em quatro seções:

1. Perfil do respondente – seis questões sobre idade, tempo de atuação na UnB e como agente de compras, além da capacitação recebida;
2. Conhecimento dos instrumentos da fase preparatória – dezoito questões voltadas à aplicação e à experiência dos respondentes com o PCA, ETP, TR, Mapa de Riscos e Pesquisa de Preços;
3. Percepção sobre governança institucional – onze questões destinadas a avaliar clareza de papéis, apoio da alta gestão, articulação intersetorial e institucionalização da gestão de riscos;
4. Questões abertas – espaço destinado à manifestação livre dos participantes quanto a boas práticas, dificuldades e sugestões de melhoria.

O questionário foi precedido de um pré-teste aplicado a três servidores atuantes como Agentes de Contratação (pregoeiros), com o objetivo de verificar clareza, coerência e adequação das perguntas. As observações obtidas nessa etapa permitiram ajustes terminológicos e de ordem lógica, assegurando a validade de conteúdo do instrumento antes de sua aplicação definitiva.

3.4 Técnicas de Análise dos Dados

Os dados obtidos na pesquisa foram analisados mediante duas abordagens complementares, de natureza quantitativa e qualitativa, a fim de proporcionar uma compreensão abrangente das práticas e percepções sobre a governança nas contratações públicas da Universidade de Brasília.

A análise quantitativa foi empregada nas questões fechadas do questionário e consistiu na aplicação de estatística descritiva, com o cálculo de frequências absolutas e relativas, médias e percentuais. Esses procedimentos permitiram identificar padrões de respostas, tendências e variações nas percepções dos agentes de compras acerca da efetividade dos instrumentos da fase preparatória — tais como o Plano de Contratações Anual (PCA), o Estudo Técnico Preliminar (ETP), o Termo de Referência (TR), a Pesquisa de Preços e o Mapa de Riscos. Os resultados foram organizados em tabelas e gráficos, visando facilitar a visualização das informações e a interpretação dos achados.

Paralelamente, a análise qualitativa foi conduzida por meio do método de análise de conteúdo categorial, segundo a abordagem proposta por Bardin (2016). Essa técnica foi

aplicada às respostas abertas do questionário, possibilitando a identificação de categorias temáticas emergentes relacionadas aos desafios, limitações e boas práticas percebidas pelos participantes. Conforme a autora, a análise de conteúdo compreende “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2016, p. 37), permitindo inferências sobre as condições de produção e recepção dos discursos.

A articulação entre os resultados quantitativos e qualitativos proporcionou uma visão integrada sobre o fenômeno estudado, contribuindo para a identificação de fragilidades institucionais, potenciais de melhoria e evidências empíricas que fundamentam as recomendações apresentadas no Produto Técnico-Tecnológico proposto à Universidade de Brasília.

3.5 Considerações Éticas

A pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos que orientam a produção científica, assegurando o respeito à autonomia, à confidencialidade e à integridade dos participantes. A participação dos agentes de compras ocorreu de forma voluntária e anônima, sem qualquer tipo de incentivo ou identificação individual, garantindo que as respostas refletissem percepções autênticas sobre as práticas institucionais na fase preparatória das contratações públicas.

Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos do estudo e sobre o uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos, de modo que não houve qualquer prejuízo, risco ou constrangimento decorrente de sua participação. As informações coletadas foram tratadas de forma sigilosa e agregada, assegurando-se que nenhuma resposta pudesse ser vinculada a indivíduos ou unidades específicas da Universidade.

O desenvolvimento da pesquisa observou as diretrizes da Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, que estabelece normas aplicáveis às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização dos Respondentes

A pesquisa contou com a participação de 48 Agentes de Compras da Universidade de Brasília, representando uma amostra significativa dos servidores que atuam diretamente na fase preparatória das contratações públicas da instituição. A aplicação do questionário ocorreu entre 12 e 15 de agosto de 2025, garantindo o anonimato dos participantes e a voluntariedade da participação.

4.1.1 Perfil Demográfico e Profissional

O perfil dos respondentes evidencia uma predominância do gênero masculino (62,5%) em relação ao feminino (37,5%), com faixa etária concentrada entre 40 e 50 anos. Esse dado indica a presença de profissionais com significativa experiência administrativa e institucional, característica que, segundo Carvalho *et al.* (2022), tende a contribuir para o fortalecimento da maturidade organizacional e para o aprimoramento da governança nas contratações públicas, na medida em que a experiência acumulada favorece decisões mais assertivas e maior racionalização dos recursos públicos.

A literatura sobre governança pública reconhece que a profissionalização e o acúmulo de experiência técnica são fatores determinantes para o amadurecimento institucional e para a consolidação de práticas administrativas voltadas à eficiência e à integridade. Conforme o Tribunal de Contas da União (2020), a maturidade da governança depende da existência de servidores qualificados, capazes de avaliar e monitorar riscos, propor soluções inovadoras e alinhar as contratações às estratégias organizacionais. Para Matias-Pereira (2010), a governança pública eficaz pressupõe uma administração profissionalizada, baseada na competência técnica e na aprendizagem organizacional, que assegure a continuidade das políticas e a entrega de valor público à sociedade.

Sob a ótica da Teoria da Agência, Oliveira e Fontes Filho (2017, p. 600) explicam que “a existência de assimetrias de informação cria condições para a ocorrência de problemas sistemáticos de credibilidade das informações trocadas entre principal e agente”. Tais disfunções podem ser mitigadas quando os agentes públicos possuem conhecimento técnico e experiência acumulada, o que reduz incertezas e aumenta a previsibilidade das decisões. Nesse sentido, a predominância de profissionais com idade entre 40 e 50 anos e tempo de serviço

superior a uma década sugere um quadro funcional com maturidade institucional consolidada, apto a compreender as demandas da administração e a aplicar com discernimento as normas da Lei nº 14.133/2021.

Todavia, é relevante reconhecer que a experiência também pode coexistir com resistências à mudança, sobretudo diante da introdução de novos marcos legais e tecnológicos. Peters (2001) observa que processos de reforma e inovação no setor público exigem esforços de adaptação cultural e institucional, pois estruturas mais antigas tendem a valorizar a estabilidade e os procedimentos já consolidados. Assim, a modernização das práticas administrativas requer políticas de capacitação contínua e mecanismos de incentivo à aprendizagem, de modo a equilibrar a experiência adquirida com a abertura às inovações trazidas pela nova legislação.

Quanto ao tempo de vínculo institucional, a maioria dos respondentes (68,8%) possui mais de dez anos de atuação na Universidade de Brasília, enquanto 25% estão entre seis e dez anos, o que reforça a presença de servidores com amplo conhecimento sobre as rotinas internas e a cultura organizacional da instituição. Ademais, 91,7% exercem atividades de agentes de compras há mais de dois anos, demonstrando experiência específica na área de contratações públicas. Esse perfil tende a favorecer a estabilidade operacional e a qualidade técnica dos processos, desde que sustentado por treinamento regular e atualização normativa, elementos essenciais para alinhar práticas consolidadas às diretrizes de governança estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021.

4.1.2 Participação no Plano de Contratações Anual

No que tange à participação na elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA), 87,5% dos respondentes afirmaram participar da elaboração e/ou registro das demandas de suas unidades, enquanto 12,5% não possuem essa atribuição. Este percentual elevado de participação direta no PCA reforça a representatividade da amostra para os propósitos desta pesquisa, uma vez que a maioria dos respondentes possui experiência prática com um dos principais instrumentos de planejamento previstos na Lei nº 14.133/2021.

4.2 Análise da Aplicação dos Instrumentos de Planejamento

A análise da aplicação dos instrumentos de planejamento — Plano de Contratações Anual (PCA), Estudo Técnico Preliminar (ETP), Termo de Referência (TR), Pesquisa de Preços e Mapa de Riscos — evidencia o grau de institucionalização da governança na fase preparatória das contratações da Universidade de Brasília (UnB). Esses instrumentos, previstos nos artigos 18 e 40 da Lei nº 14.133/2021, constituem os principais mecanismos de racionalização, eficiência e integridade das aquisições públicas (Brasil, 2021).

De modo geral, os resultados apontam nível intermediário de maturidade na aplicação desses instrumentos, com percepções heterogêneas entre os agentes de compras e forte convergência em torno de desafios relacionados à capacitação técnica dos servidores envolvidos, à integração institucional e à padronização de práticas.

Quadro 2 – Síntese das percepções sobre a aplicação dos instrumentos de planejamento das contratações na UnB

Instrumento	Indicadores principais	Percentuais de destaque	Desafios mais recorrentes
Plano de Contratações Anual (PCA)	35,4% consideram que o PCA orienta significativamente as contratações; 41,7%, parcialmente; 16,7%, pouco ou nada.	Heterogeneidade na percepção de efetividade.	a) Falta de cultura de planejamento (33,3%); b) Limitações orçamentárias (25,0%); c) Demandas emergenciais e mudanças de prioridade (16,7%); d) Falta de capacitação (14,6%); e) Comunicação deficiente (10,4%).
Estudo Técnico Preliminar (ETP)	52,1% sempre ou frequentemente participam da elaboração; 47,9% consideram o instrumento eficaz ou muito eficaz.	Uso disseminado, porém com variação na qualidade.	a) Falta de conhecimento técnico (37,5%); b) Baixo engajamento dos demandantes (29,2%); c) Complexidade dos objetos (20,8%); d) Excesso de burocracia (16,7%).
Termo de Referência (TR)	62,5% percebem o TR bem ou totalmente alinhado ao ETP; 25% moderadamente alinhado; 10,4% pouco alinhado.	Alinhamento parcial entre TR e ETP.	a) Insuficiência de conhecimento técnico (31,3%); b) Falta de informações precisas dos demandantes (25,0%); c) Complexidade das especificações (20,8%); d) Atualização normativa (12,5%).
Pesquisa de Preços	50% realizam frequentemente ou ocasionalmente; 41,7% consideram eficaz ou muito eficaz.	Etapa operacional consolidada, mas com entraves.	a) Limitações dos sistemas oficiais (29,2%); b) Baixa resposta de fornecedores (25,0%); c) Volatilidade de preços (20,8%).

Mapa de Riscos	Apenas 29,2% sempre ou frequentemente elaboram o instrumento; 47,9% o consideram apenas moderadamente eficaz.	Menor índice de institucionalização.	a) Falta de capacitação técnica (35,4%); b) Ausência de institucionalização (29,2%); c) Subjetividade metodológica (20,8%).
-----------------------	---	--------------------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.1 Discussão dos resultados à luz da literatura

Os resultados obtidos convergem com estudos recentes que analisam a implementação da Lei nº 14.133/2021 em diferentes instituições públicas. Em particular, observa-se que os desafios de capacitação técnica e de integração organizacional continuam sendo os principais obstáculos à consolidação de uma governança efetiva nas contratações públicas.

No caso do Plano de Contratações Anual (PCA), a predominância de percepções parciais quanto à sua efetividade (41,7%) e a baixa taxa de plena orientação (6,3%) revelam fragilidades semelhantes às encontradas por Costa (2023) e Valle, Transmontano e Gómez (2023), que identificaram carência de padronização e dificuldades de vincular o planejamento das aquisições aos instrumentos estratégicos institucionais. Esses achados também dialogam com o Referencial Básico de Governança do TCU (2020), que aponta o PCA como instrumento estruturante da governança das contratações, cuja eficácia depende da participação ativa das unidades e da clareza das responsabilidades internas.

Quanto ao Estudo Técnico Preliminar (ETP), o percentual de 54,2% de servidores que sempre ou frequentemente o elaboram indica uma prática em expansão, embora ainda desigual. A percepção de eficácia (47,9%) é compatível com os resultados encontrados por Noronha (2023), que, em estudo sobre o município de João Pinheiro (MG), observou que a falta de capacitação é o principal obstáculo à qualidade do ETP. Em consonância, Oliveira e Castro Neto (2022) enfatizam que o ETP é o elo entre a necessidade e a decisão de contratar, sendo essencial para evitar contratações desnecessárias ou mal dimensionadas.

No caso do Termo de Referência (TR), a constatação de que 62,5% dos respondentes o consideram bem ou totalmente alinhado ao ETP sugere avanços, mas ainda distantes da integração ideal. Essa tendência também foi observada por Teles e Nascimento (2022), em estudo de caso sobre a Universidade Federal do Ceará, no qual os autores destacam a fragilidade no diálogo entre unidades demandantes e setores de licitação. De modo semelhante, Pazos

(2025) destaca que a falta de clareza nos fluxos de responsabilidade e a ausência de instrumentos integrados de comunicação impactam negativamente a qualidade dos TRs.

A Pesquisa de Preços, embora operacionalmente consolidada, enfrenta limitações semelhantes às relatadas por Carvalho *et al.* (2022) e TCU (2020): a lentidão dos sistemas oficiais, a baixa resposta de fornecedores e a instabilidade do mercado. Tais entraves afetam a acurácia das estimativas e podem gerar sobrepreço ou inviabilidade de competição. Essa situação reforça a importância de políticas institucionais que ampliem a base de dados de fornecedores e incentivem o uso de plataformas integradas de compras públicas.

Por fim, o Mapa de Riscos apresentou o menor grau de maturidade entre os instrumentos analisados. Apenas 10,4% dos respondentes indicaram elaborar o documento de forma rotineira, e 47,9% consideram sua eficácia apenas moderada. Esses resultados corroboram os achados de Costa (2023) e de Valle, Transmontano e Gómez (2023), que apontam a gestão de riscos como o aspecto mais incipiente da governança contratual nas instituições públicas. De forma semelhante, o TCU (2020) adverte que, embora a gestão de riscos seja um requisito formal da nova lei, sua consolidação depende da institucionalização de metodologias e do apoio da alta administração.

De modo sintético, a análise comparativa evidencia que a UnB se encontra em estágio intermediário de maturidade institucional: os instrumentos estão implantados e reconhecidos pelos agentes de compras, mas sua aplicação carece de padronização, integração e capacitação continuada. Em relação às dez pesquisas revisadas, os resultados da UnB se situam acima da média em termos de adesão prática (uso frequente do ETP e da pesquisa de preços), mas abaixo da média em termos de governança plena (uso sistemático do PCA e do Mapa de Riscos). Esse quadro reforça a necessidade de políticas de coordenação intersetorial e aprendizado organizacional, em conformidade com as diretrizes de governança pública previstas no Decreto nº 9.203/2017 e na Lei nº 14.133/2021.

4.3 Análise da Governança Institucional

A análise da governança institucional das contratações na Universidade de Brasília (UnB) buscou compreender o grau de maturidade das práticas de gestão associadas aos princípios de liderança, estratégia e controle, definidos pelo Decreto nº 9.203/2017 e pelo Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020). Esses pilares

permitem avaliar em que medida a universidade tem promovido um ambiente organizacional capaz de direcionar, monitorar e avaliar as contratações públicas conforme os pressupostos da Lei nº 14.133/2021.

De forma geral, os resultados revelam nível moderado de maturidade institucional, com avanços pontuais, mas também com lacunas persistentes relacionadas à definição de papéis, à coordenação intersetorial, ao apoio da alta administração, à capacitação dos agentes públicos e à institucionalização da gestão de riscos. A seguir, são apresentadas as dimensões analisadas e suas implicações.

4.3.1 Clareza de Papéis e Responsabilidades

A clareza de papéis e responsabilidades entre as unidades envolvidas nas contratações — demandantes, áreas técnicas, licitação, assessoria jurídica e controle — apresentou fragilidades relevantes: apenas 33,4% dos respondentes consideram os papéis claros ou totalmente claros, 33,3% parcialmente claros e também 33,3% consideram os papéis confusos.

Sob a ótica da Teoria da Agência, essa indefinição é fonte potencial de assimetria de informações e conflitos de interesse, comprometendo a eficiência das relações entre principal e agente (Jensen; Meckling, 1976). Para Oliveira e Fontes Filho (2017), a governança pública requer estruturas de responsabilização explícitas, capazes de alinhar incentivos e reduzir comportamentos oportunistas.

Os resultados da UnB reforçam essa perspectiva, indicando que a ausência de clareza de papéis gera sobreposição de atividades, insegurança decisória e dificuldade de coordenação entre instâncias administrativas. Esse cenário é semelhante ao encontrado por Costa (2023), que identificou a indefinição de responsabilidades como um dos entraves centrais à efetividade da governança em órgãos públicos. Para Matias-Pereira (2010), a clareza de papéis é um elemento estruturante da liderança institucional e pressupõe comunicação organizacional eficiente e normas de competência bem definidas.

4.3.2 Coordenação Intersetorial

A coordenação entre as unidades requisitantes, de compras, jurídicas e de controle foi avaliada como deficiente: apenas 29,2% dos respondentes percebem boa ou excelente coordenação, 33,3% moderada e 37,5% pouca ou muito pouca.

Esse resultado revela um padrão de fragmentação administrativa, típico de instituições públicas com processos descentralizados. A literatura de governança pública ressalta que a coordenação intersetorial é uma condição essencial para mitigar os problemas de agência em organizações complexas, sobretudo quando múltiplos agentes compartilham atribuições e recursos (Cruz *et al.*, 2011; Peters, 2001).

Conforme o Referencial de Governança do TCU (2020), a coordenação é uma das práticas de liderança mais críticas para o alinhamento entre as partes interessadas, permitindo que decisões sejam tomadas de forma coerente e colaborativa. No contexto da UnB, os dados indicam que a falta de mecanismos formais de articulação — como comitês de governança ou fluxos de comunicação integrados — limita a efetividade do planejamento e da execução das contratações.

Estudos como os de Teles e Nascimento (2022) e Valle, Transmontano e Gómez (2023) corroboram essa constatação, ao demonstrar que a ausência de coordenação entre unidades é um dos principais fatores que comprometem o ciclo das contratações públicas em universidades federais.

4.3.3 Apoio da Alta Administração

A percepção de apoio da alta administração à implementação de práticas de governança apresentou níveis baixos: apenas 27,1% dos respondentes percebem bom ou excelente apoio, 37,5% moderado e 35,4% pouco ou muito pouco.

O artigo 11 da Lei nº 14.133/2021 impõe à alta administração o dever de “implementar estruturas de governança que direcionem, avaliem e monitorem as contratações públicas”, reconhecendo o papel da liderança institucional como vetor da integridade e da eficiência. Nesse sentido, os resultados da UnB sugerem que, embora exista reconhecimento formal da importância da governança, a prática ainda não se traduziu em comprometimento pleno da gestão superior com a implementação das diretrizes legais.

Segundo Costa (2023), a liderança administrativa é o fator que mais influencia o amadurecimento da governança nas contratações, pois define o tom ético e estratégico da organização. Para Matias-Pereira (2010), o apoio da alta gestão é indispensável à consolidação de uma cultura de resultados, transparência e responsabilização. A experiência de outras universidades federais, como relatado por Teles e Nascimento (2022), confirma que o

engajamento das instâncias superiores tende a ser determinante para a adoção de práticas consistentes de governança contratual.

4.3.4 Capacitação e Profissionalismo

O déficit de capacitação emergiu como uma das fragilidades mais críticas do sistema de governança das contratações. Apenas 16,7% dos respondentes afirmaram ter recebido capacitação adequada sobre a Lei nº 14.133/2021, enquanto 29,2% receberam parcialmente e 54,2% não receberam nenhuma capacitação específica.

Essa lacuna é preocupante, considerando a complexidade dos novos instrumentos introduzidos pela legislação e o impacto direto da qualificação técnica sobre a qualidade dos processos administrativos. Para Carvalho *et al.* (2022), a profissionalização dos agentes de contratação é condição essencial para a implementação efetiva da governança e para a redução dos riscos de ineficiência.

O estudo de Noronha (2023) reforça essa conclusão ao demonstrar que a falta de capacitação é um dos principais entraves à correta elaboração de documentos técnicos, como o Estudo Técnico Preliminar (ETP). O TCU (2020) também destaca a formação continuada e a gestão por competências como dimensões estruturantes da maturidade da governança.

Quanto à valorização profissional, as percepções se mostraram polarizadas: 35,4% consideram que a UnB valoriza significativa ou totalmente o corpo técnico envolvido nas contratações, 29,2% moderadamente e 35,4% pouco ou muito pouco. Esse resultado sugere que o reconhecimento institucional das competências ainda é limitado, o que pode desestimular o engajamento e a busca por aprimoramento contínuo.

4.3.5 Institucionalização da Gestão de Riscos

A análise da gestão de riscos revelou o menor grau de institucionalização entre as dimensões avaliadas: apenas 12,5% consideram que as práticas estão significativa ou totalmente incorporadas, 33,3% moderadamente e 54,2% pouco ou muito pouco institucionalizadas.

Esses resultados são consistentes com os dados observados na aplicação do Mapa de Riscos (seção 4.2.5), apontando que a gestão de riscos permanece como uma dimensão incipiente da governança na UnB. A literatura confirma essa tendência: Valle, Transmontano e Gómez (2023) e Costa (2023) indicam que a incorporação da gestão de riscos nas contratações ainda é um desafio em nível nacional, em razão da falta de metodologias padronizadas, da ausência de cultura preventiva e da carência de apoio institucional.

O TCU (2020) ressalta que a gestão de riscos deve ser tratada como instrumento transversal de governança, integrando planejamento, execução e controle, o que exige comprometimento da alta administração e capacitação dos agentes públicos. A ausência dessa integração reduz a capacidade da organização de antecipar problemas, de promover ações corretivas e de aprimorar a eficiência dos contratos administrativos.

4.4 Aderência à Lei nº 14.133/2021 e Eficiência dos Processos

A Lei nº 14.133/2021 representa um marco normativo que redefine os parâmetros de eficiência, planejamento e governança nas contratações públicas brasileiras. Em seu artigo 11, a legislação impõe à alta administração o dever de implementar estruturas capazes de direcionar, avaliar e monitorar os processos de contratação, fundamentadas em princípios como transparência, integridade, eficiência, responsabilidade e controle.

Dessa forma, avaliar a aderência institucional a esses princípios e a eficiência da fase preparatória permite mensurar o estágio de consolidação da governança das contratações na Universidade de Brasília (UnB), conforme as diretrizes legais e os referenciais do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020).

4.4.1 Aderência aos Princípios e Mecanismos de Governança

A avaliação da aderência das práticas de contratação da UnB aos princípios estabelecidos pela Lei nº 14.133/2021 apresentou resultados majoritariamente positivos: 50,0% consideram boa aderência, 33,3% média aderência, 8,3% baixa aderência, e 4,2% excelente aderência.

Embora o resultado indique conformidade formal com a legislação, é necessário cautela na interpretação desses dados. Conforme observou a banca examinadora, tais percepções refletem a visão subjetiva dos respondentes, a qual pode estar condicionada ao nível de

conhecimento técnico sobre a nova lei. Assim, avaliações positivas não implicam necessariamente uma aderência substancial às diretrizes de governança, mas possivelmente uma percepção de cumprimento procedural, típica de contextos institucionais em fase de transição normativa.

Essa hipótese encontra respaldo em estudos recentes sobre a implementação da nova lei em universidades federais. Teles e Nascimento (2022) e Costa (2023) observaram que, nas instituições públicas de ensino superior, o processo de internalização da Lei nº 14.133/2021 ainda está em curso e é fortemente influenciado pelo grau de capacitação dos agentes e pela estrutura de governança preexistente. Em tais ambientes, a adesão tende a se restringir ao cumprimento formal de exigências documentais — elaboração de ETP, TR, PCA e Mapa de Riscos — sem que se estabeleçam efetivamente mecanismos sistêmicos de monitoramento, avaliação e controle de resultados.

No caso da UnB, os resultados de “boa” e “média” aderência (87,5%) indicam que os instrumentos de governança estão institucionalizados, mas ainda não plenamente internalizados nas rotinas administrativas e nos processos decisórios. Essa distinção entre aderência formal e aderência substantiva é enfatizada por Oliveira e Fontes Filho (2017), segundo os quais a maturidade da governança não se limita à existência de instrumentos normativos, mas depende da efetividade com que são aplicados e do grau de alinhamento entre as práticas cotidianas e os objetivos estratégicos da organização.

Adicionalmente, o Referencial de Governança do TCU (2020) ressalta que a aderência normativa só se traduz em governança real quando acompanhada de mecanismos de liderança, estratégia e controle, o que requer engajamento da alta administração, capacitação contínua dos servidores e monitoramento por indicadores de desempenho. Assim, a leitura crítica dos resultados permite inferir que, embora a UnB tenha avançado na conformidade legal, ainda há desafios para alcançar aderência plena aos princípios de governança previstos na Lei nº 14.133/2021.

4.4.2 Eficiência da Fase Preparatória

A eficiência global da fase preparatória — considerando tempo, custo e qualidade — foi avaliada como razoavelmente eficiente por 60,4% dos respondentes, eficiente por 18,8%, ineficiente por 18,8%, e muito ineficiente por 2,1%.

Tabela 1 – Eficiência geral da Fase Preparatória

Categoría	Percentual
Muito eficiente	0%
Eficiente	18,8%
Razoavelmente eficiente	60,4%
Ineficiente	18,8%
Muito ineficiente	2,1%

Fonte: Elaborada pelo autor

Embora a maioria dos participantes perceba os processos como satisfatórios, a predominância de respostas intermediárias (“razoavelmente eficiente”) sugere a existência de ineficiências estruturais e potencial de aprimoramento. Tais percepções estão alinhadas à literatura sobre governança contratual, que associa a eficiência das contratações ao nível de integração entre planejamento, gestão de riscos e capacitação técnica (Valle; Transmontano; Gómez, 2023; Costa, 2023).

Sob o prisma da Teoria da Agência, a eficiência institucional depende da capacidade dos gestores (agentes) de alinhar suas ações às metas e interesses do principal — a sociedade e a própria universidade. Quando há assimetria de informação, falta de clareza de papéis ou de coordenação intersetorial, ocorrem custos de agência, que comprometem o desempenho e aumentam o risco de decisões subótimas (Jensen; Meckling, 1976). A prevalência de avaliações medianas indica que esses custos persistem, refletindo as fragilidades já identificadas nas seções anteriores: deficiências de capacitação, baixa institucionalização da gestão de riscos e fragilidades na comunicação interna.

Em comparação com estudos similares, a percepção de eficiência na UnB é coerente com o estágio de maturidade observado em outras universidades federais, como a UFC (Teles; Nascimento, 2022) e instituições avaliadas por Carvalho *et al.* (2022), nas quais o processo de adaptação à nova legislação tem sido gradual. A eficiência operacional, portanto, parece limitada não pela falta de instrumentos, mas pela assimetria entre sua existência formal e sua aplicação efetiva.

Conforme o TCU (2020) e Matias-Pereira (2010), a eficiência das contratações públicas depende de três fatores convergentes: (i) o planejamento estratégico como eixo orientador, (ii)

a capacidade técnica dos agentes e (iii) a presença de mecanismos de controle e avaliação de desempenho. A análise dos resultados da UnB sugere que esses elementos estão presentes de forma incipiente e desigual, configurando uma governança em consolidação, mas ainda distante da plena integração entre as dimensões de liderança, estratégia e controle.

4.5 Percepções Sobre a Política de Governança

A avaliação da receptividade à proposta de criação de uma Política de Governança das Contratações na Universidade de Brasília (UnB) apresentou resultados amplamente positivos: 89,5% dos respondentes concordam totalmente (45,8%) ou concordam (43,7%) que a adoção de tal política pode contribuir significativamente para o aprimoramento dos processos licitatórios. Apenas 6,3% discordam e 4,2% mantiveram-se neutros.

Esse resultado, embora expressivo, requer uma análise que vá além da constatação numérica. A elevada taxa de concordância pode refletir não apenas o reconhecimento da importância da governança, mas também a percepção de ausência de diretrizes estruturadas que integrem e orientem as práticas existentes. Assim, o apoio à criação da política pode ser interpretado como manifestação de uma demanda institucional reprimida por maior clareza, coordenação e estabilidade normativa no âmbito das contratações.

De acordo com o Referencial Básico de Governança do TCU (2020), políticas institucionais de governança exercem papel central na consolidação dos três pilares fundamentais — liderança, estratégia e controle —, ao formalizarem princípios, papéis, responsabilidades e mecanismos de acompanhamento do desempenho organizacional. A ausência de uma política formal tende a gerar fragmentação, sobreposição de competências e insegurança na tomada de decisão, elementos que foram evidenciados nas análises anteriores deste capítulo (itens 4.2 e 4.3).

Nesse contexto, a alta receptividade observada entre os agentes de compras indica disposição para internalizar práticas de governança, o que constitui um fator crítico de sucesso para a implementação de mudanças organizacionais. Segundo Matias-Pereira (2010), a governança pública efetiva exige não apenas instrumentos normativos, mas também comprometimento coletivo e adesão cultural aos seus princípios. Assim, a percepção positiva dos respondentes revela um ambiente favorável à institucionalização de mecanismos que

fortaleçam a governança, desde que acompanhados de apoio da alta administração e capacitação contínua dos servidores.

Os resultados também convergem com a literatura recente sobre governança nas contratações públicas. Costa (2023) e Valle, Transmontano e Gómez (2023) destacam que a consolidação de políticas de governança formalizadas é um marco evolutivo na gestão das contratações, pois promove padronização, monitoramento e responsabilização, reduzindo custos de agência e ampliando a legitimidade das decisões administrativas. Para Oliveira e Fontes Filho (2017), esse tipo de política atua como mecanismo de alinhamento organizacional, permitindo que as unidades operacionais ajam de modo coordenado em direção a objetivos institucionais compartilhados.

A análise das percepções na UnB demonstra que o ambiente organizacional está maduro para a formulação e implementação de uma política de governança das contratações, o que reforça a relevância prática e científica desta pesquisa. A aprovação ampla da proposta indica que a comunidade técnica reconhece a necessidade de um modelo institucional que traduza em práticas concretas os princípios da Lei nº 14.133/2021, especialmente no tocante à transparência, integridade, gestão de riscos e responsabilização.

A adoção de uma política dessa natureza pode, portanto, funcionar como mecanismo catalisador para integrar os instrumentos de planejamento (PCA, ETP, TR, Mapa de Riscos e Pesquisa de Preços) aos objetivos estratégicos da instituição, promovendo coerência, continuidade e eficiência nas decisões de contratação. Mais do que uma exigência formal, trata-se de um passo fundamental para o amadurecimento da governança institucional da UnB, conforme as diretrizes do Decreto nº 9.203/2017 e do Referencial de Governança do TCU (2020).

4.6 Sugestões para Melhoria

A análise das sugestões apresentadas pelos respondentes acerca da atuação dos agentes de compras na Universidade de Brasília (UnB) revelou um conjunto de percepções que transcende o aspecto operacional e reflete a busca por mudanças estruturais na gestão das contratações públicas. As manifestações foram agrupadas em cinco categorias centrais — capacitação e treinamento, padronização de processos, melhoria da coordenação e comunicação, valorização profissional e aprimoramento de sistemas —, as quais convergem

em torno de um mesmo objetivo: elevar o nível de maturidade da governança institucional nas contratações.

Mais do que demandas pontuais, as sugestões evidenciam consciência organizacional sobre as fragilidades e oportunidades identificadas nos tópicos anteriores deste capítulo, indicando um alinhamento entre a percepção dos agentes e os princípios de governança pública preconizados pelo Decreto nº 9.203/2017 e pelo Referencial Básico de Governança do TCU (2020).

4.6.1 Capacitação e Treinamento

As sugestões relacionadas à capacitação foram as mais frequentes, correspondendo a 72,9% das menções. Os participantes destacaram a necessidade de capacitação contínua e contextualizada, por meio de “treinamentos voltados ao contexto das contratações da UnB”, “cursos anuais obrigatórios ofertados pela instituição” e “capacitações práticas voltadas à realidade das unidades executoras”.

Essa ênfase confirma um dos principais achados da pesquisa: o déficit de formação técnica é percebido pelos próprios servidores como o fator que mais compromete a eficiência e a conformidade dos processos. Em consonância, Carvalho *et al.* (2022) e Noronha (2023) ressaltam que a formação e o desenvolvimento das competências dos agentes públicos são determinantes para a aplicação efetiva dos instrumentos de governança previstos na Lei nº 14.133/2021.

De acordo com o TCU (2020), a gestão por competências deve ser tratada como pilar estratégico da governança, vinculando os planos de capacitação institucional às metas de desempenho organizacional. No caso da UnB, a criação de programas de treinamento integrados, permanentes e adaptados às especificidades das contratações públicas acadêmicas pode contribuir diretamente para a redução dos custos de agência (Jensen; Meckling, 1976) e o fortalecimento da autonomia técnica dos agentes.

4.6.2 Padronização de Processos

A padronização de fluxos e procedimentos, citada em 25,0% das respostas, foi apontada como medida essencial para reduzir a fragmentação dos processos e assegurar previsibilidade

e isonomia na condução das licitações. Entre as propostas destacam-se: “aplicação de procedimentos padrão”, “padronização do processo na UnB inteira” e “definição clara dos fluxos de trabalho”.

Esse resultado dialoga diretamente com os princípios de estratégia e controle definidos no Referencial de Governança do TCU (2020), segundo o qual a padronização contribui para a mitigação de riscos operacionais e o aumento da transparência. Costa (2023) também enfatiza que, em ambientes com elevado grau de descentralização, como universidades federais, a ausência de padrões gera duplicidade de esforços, inconsistências documentais e perda de eficiência institucional.

Assim, a criação de manuais operacionais, modelos padronizados de documentos e checklists de conformidade surge como uma medida de curto prazo capaz de promover governança processual, garantindo maior consistência, rastreabilidade e accountability nas contratações.

4.6.3 Melhoria da Coordenação e Comunicação

As propostas voltadas à coordenação e comunicação representaram 16,7% das menções, evidenciando a percepção de que a eficiência e a integridade das contratações dependem da articulação entre as diferentes unidades envolvidas. Os respondentes sugeriram “melhor integração entre as equipes”, “criação de fóruns permanentes de troca de experiências” e “reuniões regulares para discutir desafios e soluções”.

Essas manifestações reforçam os achados anteriores sobre a fragilidade da coordenação intersetorial (item 4.3.2) e encontram respaldo teórico em Peters (2001), que associa a governança em rede à capacidade de integrar múltiplos atores em torno de objetivos comuns. O TCU (2020) também reconhece a coordenação como um componente essencial da liderança institucional, fundamental para evitar conflitos de competência e promover a coerência das decisões.

No contexto da UnB, a implementação de mecanismos colaborativos de governança, como comitês intersetoriais, redes de agentes de compras e plataformas de comunicação integradas, pode aprimorar a cooperação entre as áreas requisitantes, licitatórias, jurídicas e de controle, consolidando uma cultura de aprendizado organizacional e tomada de decisão compartilhada.

4.6.4 Valorização Profissional

A valorização e o reconhecimento institucional dos agentes de compras apareceram em 12,5% das menções, com ênfase na necessidade de “elevar a gestão de compras ao nível estratégico da UnB” e de “reconhecer o papel técnico e estratégico desses profissionais”.

Essa percepção está alinhada à literatura que associa o engajamento e a motivação dos servidores à maturidade da governança pública. Matias-Pereira (2010) e Oliveira e Fontes Filho (2017) destacam que a valorização profissional fortalece a integridade, a responsabilização e o comprometimento com resultados. Em contrapartida, a ausência de reconhecimento tende a ampliar o hiato entre a estrutura formal e o comportamento real dos agentes, reduzindo a efetividade das políticas de governança.

No caso da UnB, a valorização dos agentes de compras deve ser entendida não apenas como política de gestão de pessoas, mas como estratégia de governança, vinculada à meritocracia, à capacitação e à participação ativa em processos decisórios.

4.6.5 Aprimoramento de Sistemas

As sugestões referentes ao aprimoramento de sistemas e ferramentas tecnológicas corresponderam a 10,4% das menções, destacando a necessidade de “sistemas mais eficientes”, “integração entre plataformas” e “ferramentas mais intuitivas”.

Essa demanda reflete o entendimento de que a transformação digital é um vetor de modernização da governança pública. Segundo Valle, Transmontano e Gómez (2023), a eficiência nas contratações depende da adoção de sistemas que permitam o monitoramento automatizado das etapas, a rastreabilidade dos dados e a interoperabilidade entre os módulos de planejamento, execução e controle.

A experiência relatada por Carvalho *et al.* (2022) em órgãos públicos do Rio de Janeiro demonstra que a adoção de plataformas integradas de compras reduz significativamente o tempo de tramitação e os custos administrativos. Assim, a modernização tecnológica da UnB deve ser vista como investimento estratégico para consolidar a governança e a transparência institucional, integrando sistemas como o SIPAC, o Painel de Preços e o Compras.gov.br de forma mais sinérgica.

4.7 Discussão dos Resultados à Luz da Teoria da Agência

A análise dos resultados empíricos desta pesquisa confirma, de maneira significativa, os pressupostos centrais da Teoria da Agência no contexto das contratações públicas da Universidade de Brasília (UnB). Essa teoria, formulada por Jensen e Meckling (1976), descreve as relações entre o principal (sociedade, gestores superiores ou a própria instituição) e o agente (servidores e executores das políticas públicas), em um ambiente permeado por assimetria de informações, riscos de comportamento oportunista e necessidade de mecanismos de controle e alinhamento de interesses.

Os dados demonstram que essas assimetrias informacionais estão presentes em diversas dimensões das contratações da UnB. A falta de clareza de papéis e responsabilidades (39,6% dos respondentes consideram os papéis apenas parcialmente claros ou confusos), a insuficiência de capacitação (52,1% sem treinamento adequado sobre a Lei nº 14.133/2021) e as deficiências na coordenação intersetorial (35,4% percebem pouca ou muito pouca articulação entre unidades) revelam lacunas estruturais que comprometem o alinhamento entre os objetivos institucionais e as ações dos agentes.

De acordo com Oliveira e Fontes Filho (2017), a falta de clareza nas atribuições e a ausência de mecanismos de responsabilização configuram um ambiente de agência fragilizado, no qual a assimetria de informação gera perda de eficiência e reduz a confiabilidade das informações circulantes. A teoria sugere que, para minimizar esses custos de agência, é necessário implantar mecanismos de governança que fortaleçam a supervisão, a transparência e a motivação dos agentes — o que se relaciona diretamente com os resultados observados na UnB.

Outro aspecto revelador é a baixa efetividade dos instrumentos de planejamento (apenas 33,3% consideram o PCA efetivo) e a institucionalização limitada da gestão de riscos (37,4% classificam-na como pouco ou muito pouco consolidada). Essas limitações indicam que, embora os instrumentos de governança estejam formalmente instituídos, sua aplicação ainda é incipiente e heterogênea, refletindo o caráter recente da Lei nº 14.133/2021, promulgada em abril de 2021.

Considerando o curto período de vigência da nova legislação, é natural que as instituições públicas, incluindo a UnB, ainda estejam em processo de adaptação e aprendizagem institucional. Conforme observa Costa (2023), a implementação da nova lei exige um ciclo progressivo de maturação da governança, no qual o cumprimento formal das normas evolui

gradualmente para práticas efetivas de planejamento, controle e accountability. Assim, o cenário identificado nesta pesquisa deve ser interpretado como etapa transitória de consolidação, e não como resultado de inércia institucional.

Sob a ótica da Teoria da Agência, essa transição é especialmente relevante. A UnB, como organização complexa e descentralizada, atua em um ambiente onde múltiplos agentes interagem com diferentes graus de autonomia e informação. A nova legislação impõe novas responsabilidades, fluxos decisórios e instrumentos de controle, alterando a estrutura de incentivos e exigindo reajuste nas relações entre principal e agente. Essa mudança institucional implica não apenas a adoção de novos procedimentos, mas também transformações comportamentais e culturais — processo que, segundo Matias-Pereira (2010), demanda tempo, liderança e aprendizagem organizacional contínua.

O forte apoio à criação de uma Política de Governança das Contratações (87,5% dos respondentes concordam ou concordam totalmente) ilustra, de forma empírica, o reconhecimento dos próprios agentes quanto à necessidade de mecanismos institucionais de alinhamento e coordenação, em conformidade com os fundamentos teóricos da Teoria da Agência. Essa aceitação expressiva demonstra que os servidores identificam, de forma consciente, a carência de instrumentos que reduzam a assimetria de informação e os custos de supervisão — precisamente as funções que a governança visa suprir.

Em outras palavras, os resultados indicam que os agentes reconhecem o desequilíbrio informacional existente e reivindicam a institucionalização de mecanismos formais — como uma política de governança — capazes de fortalecer a confiança mútua, a clareza de papéis e a previsibilidade dos processos decisórios. Essa constatação está em perfeita sintonia com a proposição de Jensen e Meckling (1976) de que os conflitos de agência são mitigados por meio de sistemas de incentivos, regras e monitoramento, os quais, no setor público, correspondem aos instrumentos de governança e controle.

Dessa forma, os achados empíricos demonstram que, embora a UnB ainda se encontre em fase de ajuste institucional à nova Lei de Licitações, há evidências de aprendizado organizacional e predisposição à mudança, confirmado que a governança é percebida pelos agentes como caminho necessário para aprimorar o desempenho e reduzir os custos de agência. Como observa Valle, Transmontano e Gómez (2023), o fortalecimento da governança em contratações públicas representa não apenas uma exigência legal, mas um mecanismo de geração de valor público, na medida em que promove eficiência, integridade e legitimidade nas decisões administrativas.

Assim, ao relacionar os resultados desta pesquisa aos pressupostos da Teoria da Agência, conclui-se que:

1. As assimetrias de informações, falhas de coordenação e carências de capacitação confirmam a existência de problemas típicos de agência no contexto da UnB;
2. A recente promulgação da Lei nº 14.133/2021 justifica o estágio de maturidade intermediária observado, próprio de instituições em fase de implementação de novos mecanismos de governança; e
3. O forte apoio à política de governança evidencia um movimento de internalização dos princípios de agência, em que os próprios agentes demandam estruturas que fortaleçam a confiança, o controle e a convergência de interesses.

Esse conjunto de evidências confirma que a Teoria da Agência oferece uma lente adequada para compreender o comportamento institucional da UnB, evidenciando o papel da governança pública como mediadora das relações entre principal e agente e como instrumento essencial para o alcance da eficiência e da integridade nas contratações públicas.

4.8 Conclusão

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a governança nas contratações públicas da Universidade de Brasília (UnB), com ênfase na fase preparatória dos processos licitatórios, à luz dos princípios e diretrizes estabelecidos pela Lei nº 14.133/2021 e sob o referencial interpretativo da Teoria da Agência. Buscou-se identificar o grau de maturidade institucional dos mecanismos de planejamento, controle e responsabilização, bem como compreender como os agentes de compras percebem os desafios e oportunidades associados à consolidação da governança no contexto universitário.

Os resultados obtidos evidenciaram que a UnB apresenta um nível intermediário de maturidade em governança, com avanços importantes na implementação formal dos instrumentos de planejamento — como o Plano de Contratações Anual (PCA), o Estudo Técnico Preliminar (ETP), o Termo de Referência (TR), a Pesquisa de Preços e o Mapa de Riscos —, mas ainda com lacunas estruturais relacionadas à clareza de papéis, à capacitação técnica, à coordenação intersetorial e à gestão de riscos.

Essas fragilidades manifestam-se como assimetria de informações e custos de agência, confirmado os pressupostos teóricos de Jensen e Meckling (1976) e de Oliveira e Fontes Filho

(2017) sobre a necessidade de mecanismos de governança que alinhem interesses, reduzam incertezas e promovam transparência e accountability. A Teoria da Agência, portanto, mostrou-se adequada para explicar as dinâmicas internas que afetam a eficiência e a integridade das contratações públicas, permitindo compreender as relações entre o “principal” — representado pela sociedade e pela administração superior — e os “agentes” — servidores responsáveis pela execução das contratações.

A pesquisa também revelou que a recente promulgação da Lei nº 14.133/2021 introduziu um conjunto de novas exigências normativas e procedimentais que ainda estão sendo assimiladas pela UnB. Trata-se, portanto, de um período de transição institucional, em que a conformidade formal com a legislação coexiste com a necessidade de desenvolvimento de capacidades administrativas, tecnológicas e culturais que assegurem aderência substantiva aos princípios de governança pública.

Nesse cenário, o forte apoio à criação de uma Política de Governança das Contratações — manifestado por 89,5% dos respondentes — representa não apenas uma aprovação conceitual, mas um sinal de maturidade institucional: os próprios agentes reconhecem a necessidade de estruturas que fortaleçam a coordenação, a padronização e o monitoramento das contratações, corroborando a ideia de que a governança é o principal mecanismo de mitigação dos problemas de agência.

Do ponto de vista prático, as sugestões apresentadas pelos respondentes convergem em cinco eixos de aprimoramento:

1. Capacitação e treinamento contínuo, com programas permanentes voltados à aplicação da Lei nº 14.133/2021 e à profissionalização dos agentes de compras;
2. Padronização de processos e documentos, para reduzir fragmentação e aumentar a previsibilidade administrativa;
3. Fortalecimento da coordenação intersetorial, por meio de fóruns, comitês e redes colaborativas de governança;
4. Valorização e reconhecimento profissional, vinculando meritocracia, engajamento e responsabilidade institucional; e
5. Aprimoramento dos sistemas tecnológicos, com ênfase na integração de dados, transparência e interoperabilidade.

Essas dimensões refletem as três macroestruturas da governança pública propostas pelo Referencial Básico do TCU (2020) — liderança, estratégia e controle — e apontam caminhos concretos para a consolidação de um modelo de gestão orientado à integridade, à eficiência e ao valor público.

Como contribuição acadêmica, o estudo amplia a compreensão sobre a aplicação da Teoria da Agência no setor público brasileiro, demonstrando empiricamente como as relações de delegação, informação e responsabilidade se manifestam no âmbito das contratações. Além disso, oferece uma abordagem metodológica replicável para outras instituições públicas, combinando análise quantitativa e qualitativa, com base em instrumentos normativos e percepções dos agentes operacionais.

Do ponto de vista aplicado, os resultados subsidiam a formulação de uma Política de Governança das Contratações da UnB, alinhada às diretrizes do Decreto nº 9.203/2017 e da Lei nº 14.133/2021, e podem orientar a adoção de medidas como:

- criação de comitê institucional de governança das contratações;
- instituição de programas de capacitação permanentes e modulares;
- integração entre planejamento, orçamento e execução contratual;
- implementação de mecanismos de gestão de riscos e indicadores de desempenho; e
- estabelecimento de rotinas de monitoramento e transparência ativa.

Conclui-se, portanto, que a governança nas contratações públicas da Universidade de Brasília encontra-se em trajetória de consolidação, com base em um processo de aprendizado organizacional e adaptação normativa. O desafio não reside apenas em cumprir a lei, mas em transformar os princípios da Lei nº 14.133/2021 em práticas efetivas de governança, capazes de promover confiança, reduzir assimetrias e assegurar o uso eficiente dos recursos públicos.

A pesquisa confirma que a governança é o elo fundamental entre a norma e a prática, e que o amadurecimento institucional depende da capacidade de alinhamento entre agentes, estratégias e resultados, de modo que as contratações públicas da UnB avancem do cumprimento formal para a geração concreta de valor público — objetivo maior de toda gestão pública democrática e responsável.

REFERÊNCIAS

AGATA, Priscila Barbosa. **Implementação do Plano de Contratações Anual e demais instrumentos de Governança:** o planejamento de compras na Universidade Federal do Triângulo Mineiro. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2024. Disponível em: <https://bdtd.ufsm.edu.br/handle/123456789/1892>. Acesso em: 14 jul. 2025.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Direito administrativo e a nova Lei de Licitações.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

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

BEVIR, Mark. **Governance: a very short introduction.** Oxford: Oxford University Press, 2011.

BOVAIRD, Tony; LÖFFLER, Elke. **Public Management and Governance.** 2. ed. London: Routledge, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 26 jan. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022.** Regulamenta o Plano de Contratações Anual. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D10947.htm. Acesso em: 26 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 1 abr. 2024.

BRITO, Isabella de Sousa. **Governança das contratações públicas:** um estudo de caso aplicado no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT). 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2023. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/4922>. Acesso em: 12 mai. 2024.

CARVALHO, Bruno Saadi; OLIVEIRA, Carlyle Tadeu Falcão de; GOUVEIA, Tania Maria de Oliveira Almeida; PESSANHA, José Francisco Moreira. A nova Lei de Licitações e a Governança nas Contratações Públicas: uma análise dos órgãos e entidades licitantes do Estado do Rio de Janeiro. **XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/761b42cff120aac30045f7a110d0256.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2024.

CASTRO, Jorge Abrahão de. Governança pública: um conceito em construção. **Revista do Serviço Público,** Brasília, v. 70, n. 2, p. 271–296, abr./jun. 2019.

COSTA, Fernanda Almeida da. Governança e controle interno nas contratações públicas sob a Lei nº 14.133/2021. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 25–40, 2023.

CRUZ, Carlos Eduardo; BARROS, Alexandre; SILVA, Roberto. Coordenação e redes na gestão pública: desafios contemporâneos. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 503–528, 2011.

DUARTE, João; OLIVEIRA, Patrícia. Planejamento das contratações públicas sob a ótica da nova Lei nº 14.133/2021. **Revista Controle e Administração Pública**, v. 3, n. 2, p. 45–62, 2021.

EISENHARDT, Kathleen M. *Agency Theory: An Assessment and Review*. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989.

FANTINELLI, Leonardo; LANA, Rodrigo. Relações de agência e governança pública: um olhar sobre a eficiência do Estado. **Revista Gestão Pública em Foco**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 45–59, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496>. Acesso em: 31 jul. 2025.

GOMES, Paulo; CASTRO, Rodrigo. Governança e planejamento das contratações públicas: estudo de caso na UFTM. **Revista Brasileira de Gestão Pública**, v. 14, n. 1, p. 110–124, 2024.

GUIMARÃES, Kenia Marcia Fonseca Santos; FELTRIN, Gabriel Caires. A implementação de uma política de governança em aquisições e contratações em empresas estatais. **Controle em Foco: Revista do Ministério Público de Contas de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 124–136, jul./dez. 2023. Disponível em: https://revista.mpc.mg.gov.br/controle_emfoco/article/view/106. Acesso em: 26 jul. 2025.

IRINEU, Tiago; LIMA, Fabiana. Governança das contratações públicas: accountability e eficiência sob a Lei nº 14.133/2021. **Revista Brasileira de Gestão Pública**, Brasília, v. 15, n. 2, p. 1–17, 2025.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479–499, 2006. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6826>. Acesso em: 10 jul. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109–134, 2010. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5974/1/ARTIGO_GovernancaCorporativaAplicada.pdf. Acesso em: 10 jul. 2024.

MELO, Ana; SILVA, Rodrigo; MORAES, Clara. Modelo de governança e planejamento das contratações no TJDFT. **Revista de Gestão e Controle Público**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 175–188, 2023.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. SECRETARIA DE GESTÃO (SEGES/ME). **Instrução Normativa nº 65, de 7 de julho de 2021**. Dispõe sobre regras para a elaboração da pesquisa de preços. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-65-de-7-de-julho-de-2021>. Acesso em: 8 jul. 2024.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. SECRETARIA DE GESTÃO (SEGES/ME). **Guia de Elaboração do Estudo Técnico Preliminar e do Termo de Referência**. Brasília: SEGES/ME, 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. SECRETARIA DE GESTÃO (SEGES/ME). **Guia de Governança nas Contratações Públicas**. Brasília: SEGES/ME, 2022.

NORONHA, Thiago Henrique Soares de. A fase preparatória de licitações sob a Lei n. 14.133/2021: dificuldades e desafios na elaboração do Estudo Técnico Preliminar no Município de João Pinheiro (MG). **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 43, n. 1, p. 74–81, 2023. Disponível em: <https://revista.tce.mg.gov.br/pagina/article/view/248>. Acesso em: 24 mai. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE 2023**. Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/58478f0f-pt>. Acesso em: 8 jul. 2024.

OLIVEIRA, Clara Brando de; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Problemas de agência no setor público: o papel dos intermediadores da relação entre poder central e unidades executoras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 4, p. 596–615, jul./ago. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612171397>. Acesso em: 17 jun. 2024.

OLIVEIRA, Rafael S.; BENVINDO, Juliano Zaiden; FREITAS, Carlos Eduardo. Governança pública e accountability: desafios contemporâneos da administração brasileira. **Revista de Direito Público Contemporâneo**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 55–70, 2024.

OLIVEIRA, Simone Zanotello de; CASTRO NETO, Eloi de. O planejamento das contratações públicas na fase preparatória da licitação. **Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas**, São Paulo, v. 2, n. 40, p. 39–53, 2. sem. 2022. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/196>. Acesso em: 14 ago. 2025.

PAZOS, Daniele L. M. N. O planejamento municipal como mecanismo de governança sob a perspectiva do TCM-BA. **Revista de Controle e Administração Pública**, Salvador, v. 3, n. 2, p. 60–75, 2025.

PETERS, B. Guy. *The Future of Governing*. 2. ed. Lawrence: University Press of Kansas, 2001.

SANTOS, André; SILVA, Juliana. Governança e eficiência administrativa: a atuação pedagógica dos Tribunais de Contas. **Revista Controle & Gestão Pública**, Salvador, v. 4, n. 3, p. 63–72, 2023.

SANTOS, Rodolfo Rocha dos; ROVER, Suliani. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 732–752, 2019. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/79919>. Acesso em: 14 ago. 2025.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519–550, out./dez. 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 8 jul. 2025.

TELES, Alex Pinheiro; NASCIMENTO, Roberto Sérgio do. Governança em contratações públicas: estudo de caso da nova Lei de Licitações Públicas na Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Governança em Unidades de Ensino Superior (GUNI)**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 1–18, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/78876/1/2022_tcc_apteles.pdf. Acesso em: 8 jul. 2025.

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

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Licitações & contratos**: orientações e jurisprudência do TCU. 5. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2024.

VALLE, Vivian Cristina Lima López; TRANSMONTANO, João Pedro Teixeira; GÓMEZ, Rodolfo Cancino. Governança de contratos públicos: a materialização dos princípios da eficiência e do planejamento na Lei nº 14.133/2021. **Sequência: Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 44, n. 93, p. 207–238, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2023.e96943>. Acesso em: 14 ago. 2025.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

As perguntas propostas no questionário visam atender a propósitos específicos do referencial teórico da Teoria da Agência, que é adotado no estudo para compreender as dinâmicas de governança nas contratações públicas da UnB.

Os principais propósitos que o questionário busca atender em relação à Teoria da Agência são:

a) Operacionalizar os conceitos da Teoria da Agência: A Teoria da Agência, formulada por Jensen e Meckling (1976), é utilizada para analisar relações contratuais caracterizadas por assimetria de informações e conflitos de interesse entre o principal (quem delega autoridade e recursos, no setor público, a sociedade e a alta administração) e o agente (quem executa, no caso, os servidores encarregados das contratações). O questionário foi concebido para investigar a existência (ou ausência) de mecanismos institucionais de governança que podem mitigar esses conflitos e alinhar os interesses entre principais e agentes.

b) Explorar as assimetrias informacionais e riscos de comportamentos oportunistas: As perguntas buscam identificar onde ocorrem as falhas de informação e os potenciais desvios de finalidade ou ineficiências que podem surgir quando os agentes (servidores) têm mais informações do que os principais (administração superior e sociedade), ou vice-versa.

c) Avaliar os mecanismos de governança para alinhamento de interesses: A governança é entendida como um conjunto de mecanismos destinados a mitigar os conflitos de agência e alinhar os interesses institucionais à atuação dos servidores públicos. O questionário contém perguntas diretamente inspiradas nos autores que sustentam esse referencial, abordando:

- **Clareza de papéis institucionais e responsabilidades:** A falta de clareza pode gerar problemas de agência.

- **Responsabilização dos agentes:** Mecanismos de *accountability* são cruciais para a governança.

- **Apoio da alta gestão:** O artigo 11 da Lei nº 14.133/2021 impõe à alta administração o dever de implementar estruturas de governança para direcionar, avaliar e monitorar as

contratações públicas, evidenciando o alinhamento com a Teoria da Agência. O questionário avalia a percepção dos agentes sobre esse apoio.

- **Profissionalização:** A qualificação contínua dos agentes envolvidos é um pilar da governança e ajuda a reduzir assimetrias de informação.

d) Avaliar a aderência às diretrizes da Lei nº 14.133/2021: A Lei nº 14.133/2021 se insere no contexto da Teoria da Agência ao estabelecer diretrizes e instrumentos que fortalecem a *accountability* e a previsibilidade das decisões nas contratações públicas. O questionário, portanto, foi projetado para avaliar o uso efetivo dos instrumentos obrigatórios da fase preparatória, como o Plano de Contratações Anual (PCA), Estudo Técnico Preliminar (ETP), Termo de Referência (TR), Mapa de Riscos e Pesquisa de Preços. Estes instrumentos servem como mecanismos de governança para garantir maior planejamento e controle, mitigando riscos de agência.

- **Captar elementos subjetivos e institucionais:** Através de perguntas abertas, o questionário busca elementos que não seriam capturados por métodos quantitativos, como percepções e experiências dos agentes, o que é fundamental para a profundidade do estudo e sua aderência ao paradigma qualitativo construtivista.

Em suma, o questionário serve como uma ferramenta empírica para diagnosticar os "problemas de agência" nas contratações da UnB e avaliar a eficácia dos mecanismos de governança existentes ou a serem propostos, alinhando-se aos objetivos gerais de identificar desafios e propor soluções para fortalecer os processos de planejamento das licitações e a conformidade com a Lei nº 14.133/2021

Seção 1 de 4

Diagnóstico da Governança nas Contratações na fase de planejamento – Agentes de Compras da UnB

Este formulário tem como objetivo levantar dados empíricos para a pesquisa de mestrado em Governança e Inovação em Políticas Públicas da Universidade de Brasília (UnB), com foco na fase preparatória das contratações públicas, conforme previsto na Lei nº 14.133/2021.

As respostas serão tratadas com **anonimato** e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e institucionais. A sua participação é essencial para o fortalecimento da governança nas contratações da UnB.

Seção 2 de 4

Perfil do Respondente

Levantar dados básicos sobre o perfil dos Agentes de Compras da UnB, o tempo de atuação na função, o nível de autonomia da unidade e a capacitação recebida sobre a Lei nº 14.133/2021. Essas informações ajudarão a contextualizar a análise dos resultados e a identificar correlações entre o perfil do respondente e as práticas de governança observadas.

Gênero

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

Idade

texto de resposta curta

Tempo de atuação como servidor(a) na Universidade de Brasília:

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Tempo de atuação como Agente de Compras:

- Menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos
- Mais de 2 anos

Seção 3 de 4

Conhecimento e Aplicação dos Instrumentos de Planejamento da Fase Preparatória

Esta seção aborda sua interação com os instrumentos obrigatórios da fase preparatória, conforme a Lei nº 14.133/2021

Você participa da elaboração e/ou registro das demandas da sua unidade para o Plano de Contratações Anual (PCA)?

- Sim
- Não

Em que medida você acredita que o PCA, na prática, orienta efetivamente os processos de contratação da UnB?

- Não orienta em nada
- Pouco orienta
- Orienta parcialmente
- Orienta significativamente
- Orienta totalmente

Quais são os principais desafios enfrentados na sua unidade/setor para a elaboração e execução do PCA?

Texto resposta longa

Com que frequência você elabora ou contribui para a elaboração de Estudos Técnicos Preliminares (ETP) para as contratações?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Em que medida o ETP elaborado na sua unidade tem sido eficaz na identificação aprofundada da necessidade institucional e na avaliação de soluções viáveis no mercado?

- Muito ineficaz
- Pouco eficaz
- Moderadamente eficaz
- Ficaz
- Muito eficaz

Quais são as principais dificuldades na elaboração do ETP?

Texto de resposta longa

Com que frequência você elabora ou contribui para a elaboração de Termos de Referência (TR)?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Em que medida o Termo de Referência da sua unidade apresenta de forma clara os resultados esperados e demonstra alinhamento com o Estudo Técnico Preliminar (ETP)?

- Muito pouco alinhado
- Pouco alinhado
- Moderadamente alinhado
- Bem alinhado
- Totalmente alinhado

Quais são os principais desafios na elaboração de Termos de Referência completos e precisos?

Texto de resposta longa

Com que frequência você realiza ou revisa pesquisas de preços para as contratações?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Em que medida a pesquisa de preços realizada é eficaz em assegurar a compatibilidade com os preços praticados no mercado e prevenir sobrepreço?

- Muito ineficaz
- Pouco eficaz
- Moderadamente eficaz
- Ficaz

Muito eficaz

Quais são as principais dificuldades em conduzir pesquisas de preços confiáveis e em conformidade com as normas?

Texto de resposta longa

Com que frequência você elabora ou contribui para a elaboração de Mapas de Riscos para as contratações?

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Em que medida o Mapa de Riscos tem sido eficaz na identificação, análise e tratamento dos riscos que podem comprometer o êxito da contratação?

- Muito ineficaz
- Pouco eficaz
- Moderadamente eficaz
- Eficaz
- Muito eficaz

Quais são os principais desafios na aplicação efetiva da gestão de riscos nos processos de contratação da UnB?

Texto de resposta longa

Seção 4 de 4

Percepção sobre a Governança Institucional e Desafios

Esta seção avalia sua percepção sobre os mecanismos de governança e as dificuldades operacionais na UnB, conforme a Lei nº 14.133/2021.

Você considera que os papéis e responsabilidades dos agentes envolvidos no processo de contratação na UnB estão claramente definidos?

- Sim, completamente claros
- Sim, na maioria das vezes
- Parcialmente claros
- Não, são confusos
- Não sei/Não se aplica

Em que medida há articulação e coordenação intersetorial eficaz entre as unidades (requisitantes, de compras, jurídica, de controle) nos processos de contratação?

- Muito pouca coordenação
- Pouca coordenação
- Moderada coordenação
- Boa coordenação
- Excelente coordenação

Em que medida você percebe o apoio da alta administração da UnB para a implementação de práticas robustas de governança nas contratações?

- Muito pouco apoio
- Pouco apoio
- Moderado apoio
- Bom apoio
- Excelente apoio

Você recebeu capacitação e treinamento adequados sobre a Lei nº 14.133/2021 e as práticas de governança relacionadas?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Caso "Sim" ou "Parcialmente" na pergunta anterior, qual sua avaliação da qualidade dessa capacitação?

Texto de resposta longa

Em que medida você acredita que a UnB valoriza e promove a profissionalização de seus agentes de contratação?

- Muito pouco
- Pouco
- Moderadamente
- Significativamente
- Totalmente

Em que medida as práticas de gestão de riscos estão institucionalizadas e são efetivamente aplicadas nos processos de contratação da UnB

- Muito pouco
- Pouco
- Moderadamente
- Significativamente
- Totalmente

Em que medida as práticas de contratação da UnB aderem aos princípios e mecanismos de governança estabelecidos pela Lei nº 14.133/2021?

- Muito baixa aderência
- Baixa aderência
- Média aderência
- Boa aderência
- Excelente aderência

Como você avaliaaria a eficiência geral da fase preparatória das contratações na UnB (considerando tempo, custo e qualidade dos resultados)?

- Muito ineficiente
- Ineficiente
- Razoavelmente eficiente
- Eficiente
- Muito eficiente

Avalie a seguinte afirmação:

A criação de uma Política de Governança das Contratações pode contribuir para melhorar os processos de licitação na UnB.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a atuação dos Agentes de Compras na UnB?

Texto de resposta longa

APÊNDICE B - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

POLÍTICA DE GOVERNANÇA DAS AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)

RICARDO SILVA RODRIGUES DE OLIVEIRA

O Produto Técnico-Tecnológico desenvolvido neste trabalho consiste na Política de Aquisições e Contratações da Universidade de Brasília (UnB), concebida com o objetivo de aprimorar os processos institucionais de aquisição de bens, contratação de serviços e execução de obras, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.133/2021 — a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

A proposta normativa busca contribuir para o fortalecimento da governança nas contratações públicas, por meio da institucionalização de práticas que promovam maior eficiência, transparência, sustentabilidade e alinhamento com a gestão de riscos. Sua relevância está ancorada na necessidade de adaptação dos órgãos públicos federais às exigências do novo regime jurídico das contratações, bem como na promoção de uma cultura organizacional orientada à inovação, à responsabilidade socioambiental e à melhoria contínua da gestão pública.

Trata-se, portanto, de um instrumento com potencial de replicabilidade em outras instituições públicas, capaz de impactar positivamente os processos decisórios e operacionais no âmbito das aquisições governamentais.

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO N. XXXX/2025

Institui a política de governança de aquisições e contratações da Universidade de Brasília (UnB) e dá outras providências.

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (CAD), no uso de suas atribuições, em sua XXX^a reunião, realizada em XX/XX/2025, considerando a importância da adoção de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à governança e gestão de riscos nas aquisições e contratações de interesse da Universidade de Brasília, o novo marco legal das licitações e o constante dos autos do processo nº 23106.XXXXXXX/2025-XX,

R E S O L V E:

Art. 1º Fica instituída a política de governança de aquisições e contratações da Universidade de Brasília (UnB) nos termos desta Resolução.

Parágrafo único. A política de aquisições e contratações engloba os processos de compra de bens e insumos, bem como os processos de contratação de serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicação.

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 2º A política de aquisições e contratações da UnB tem por finalidade:

- I. promover a adoção de práticas de governança e gestão de riscos nas aquisições e contratações com foco no planejamento estratégico institucional;
- II. estabelecer mecanismos para assegurar a execução eficiente de recursos públicos e auxiliar na tomada de decisão sobre aquisições e contratações;
- III. mitigar riscos nas aquisições e contratações;
- IV. fomentar a transparência nos processos de aquisições e contratações no âmbito da UnB.

Art. 3º Para efeitos desta Resolução considera-se:

- I. governança de aquisições e contratações: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para orientar, acompanhar e avaliar a gestão dos processos de aquisições e contratações, objetivando a eficiência e a eficácia desses processos;
- II. gestão de riscos: processo permanente estabelecido, orientado e acompanhado pela Administração Superior, que contempla as atividades de identificar, avaliar, gerenciar e tratar eventos que possam impactar a Universidade com vistas a fornecer segurança razoável quanto à realização de objetivos institucionais;
- III. aquisições: compra de bens e insumos ou contratação de obras ou serviços, ou esses em conjunto, com ou sem licitação, com ou sem a formalização de contratos;
- IV. unidades de compras: unidades administrativas responsáveis pelos processos de compras da Universidade de Brasília, devidamente instituídas por Ato da Reitoria;
- V. unidades requisitantes: unidades acadêmicas e administrativas responsáveis por identificar a necessidade de contratação de bens, serviços e obras no âmbito da elaboração do Plano de Contratações Anual (PCA);
- VI. agentes de compras: servidores designados pelos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas como interlocutores das unidades de compras nos processos de aquisições e contratações;
- VII. unidades referenciais: unidades acadêmicas e administrativas responsáveis pela instrução dos processos de aquisições e contratações em colaboração com as unidades de compras;
- VIII. equipe de planejamento: conjunto de servidores públicos indicados pelas unidades requisitantes e nomeados pelo(a) dirigente da respectiva unidade de compras, com a finalidade de elaborar os documentos que instruem os processos de aquisições e contratações e apoiar o agente de contratação em todas as fases dos processos;
- IX. agente de contratação: servidor designado pelas unidades de compras para acompanhar os trâmites da licitação e executar as atividades necessárias ao bom andamento dos processos de aquisições e contratações.

Art. 4º Os seguintes documentos institucionais devem orientar a instrução e execução dos processos de aquisições e contratações da UnB:

- I. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- II. Política de Gestão de Riscos;

- III. Plano de Contratações Anual (PCA);
- IV. Plano de Aquisições e Contratações de Tecnologia da Informação e Comunicação (PACTIC);
- V. Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTIC);
- VI. Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS);
- VII. Plano de Obras.

CAPÍTULO II

DOS PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E GESTÃO DE RISCOS DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

Art. 5º A política de aquisições e contratações da UnB rege-se pelos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).

Art. 6º São diretrizes para os processos de aquisições e contratações da UnB:

- I. o alinhamento dos processos de aquisições e contratações com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Contratações Anual (PCA), o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTIC) e o Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS), nos termos da legislação vigente;
- II. a adoção de práticas de gestão e planejamento institucionais e setoriais que assegurem a cooperação entre as unidades acadêmicas e administrativas da UnB, a otimização de custos e a potencialização dos recursos disponíveis, visando à economia em escala, à padronização dos bens a serem adquiridos e ao equilíbrio econômico-financeiro das contratações;

- III. o aperfeiçoamento e a disseminação dos controles internos fundamentados na gestão de riscos específica para os processos de aquisições e contratações, vinculada à Política de Gestão de Riscos da UnB;
- IV. o estímulo à inovação nas soluções de demandas e à adoção de critérios de sustentabilidade ambiental, social e econômica, nos processos de aquisições e contratações, conforme disposto na Lei n. 14.133/2021;
- V. a promoção de parcerias com órgãos da administração pública federal com vistas à realização de compras compartilhadas, observados os interesses institucionais;
- VI. a transparência ativa dos processos de aquisições e contratações, fortalecendo o acesso público à informação;
- VII. a conduta ética de todos os servidores envolvidos nos processos de aquisições e contratações, em consonância com suas funções e atribuições nos processos, conforme atos específicos de designação;
- VIII. a capacitação de servidores e gestores que atuam nos processos de aquisições e contratações da UnB ou que demandam esses serviços, conforme o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da Universidade.

Art. 7º São diretrizes para a contratação da prestação de serviços sob regime de execução indireta, com ou sem o fornecimento de mão de obra:

- I. a demonstração do alcance dos resultados da contratação em termos de economicidade e melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis;
- II. a definição clara e precisa do escopo das atividades a serem terceirizadas, considerando-se as possíveis soluções para as demandas de contratação;
- III. a justificativa expressa para o parcelamento ou não da solução, com a finalidade de possibilitar a participação do maior número possível de licitantes com qualificação técnica e econômica para garantir o cumprimento das obrigações;
- IV. a avaliação periódica das necessidades que motivaram a terceirização, com vistas a identificar novas alternativas de contratação que atendam os princípios desta Resolução;
- V. a adoção de critérios objetivos de mensuração de resultados, preferencialmente pela utilização de ferramenta informatizada, que possibilite à Administração verificar se os

resultados correspondem à quantidade e qualidade exigidas na contratação e adequar o pagamento aos resultados efetivamente obtidos.

Art. 8º A gestão de riscos das aquisições e contratações deve observar as seguintes diretrizes:

- I. o alinhamento com a metodologia de gestão de riscos institucional da UnB;
- II. a observância dos aspectos humanos e da cultura institucional;
- III. a integração do processo de aquisições e contratações, englobando todo o ciclo de vida do objeto da contratação;
- IV. a contribuição da análise de riscos para a tomada de decisão e a melhoria contínua dos processos de aquisições e contratações;
- V. a aplicação das normas de segurança, saúde e meio ambiente;
- VI. a identificação e avaliação das oportunidades e ameaças e a proposição de soluções para minimizar seus efeitos nos processos de aquisições e contratações.

Art. 9º A política de aquisições e contratações da UnB tem como objetivos:

- I. promover a celeridade da tramitação dos processos administrativos de aquisições e contratações, de acordo com o nível de complexidade do objeto contratado;
- II. priorizar as aquisições e contratações que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos institucionais e previstas no Plano de Contratações Anual (PCA);
- III. aprimorar os procedimentos internos, padronizando-os entre as unidades de compras, valorizando as boas práticas e minimizando os custos operacionais dos processos de aquisições e contratações;
- IV. aperfeiçoar as competências gerenciais e técnicas dos servidores das unidades de compras, requisitantes e referenciais, para a instrução e o acompanhamento dos processos de aquisições e contratações.

CAPÍTULO III

DA GOVERNANÇA DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

Art. 10. Fica instituído o Comitê de Governança das Aquisições e Contratações (CGAC) da Universidade de Brasília com a seguinte composição:

- I. Decano(a) de Administração como Presidente;
- II. Decano(a) de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional;
- III. Dirigentes das unidades de compras;
- IV. Secretário de Meio-ambiente;
- V. Secretário de Infraestrutura;
- VI. 1 (um) representante dos *campi* da UnB indicado entre os(as) diretores(as).

Parágrafo único. O mandato do representante dos *campi* será de 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado uma única vez por igual período.

Art. 11. Compete ao Comitê de Governança das Aquisições e Contratações:

- I. assegurar o alinhamento dos processos de aquisições e contratações com as metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional e as diretrizes desta Resolução;
- II. orientar as unidades acadêmicas e administrativas no preenchimento das demandas de aquisições e contratações para o Plano de Contratações Anual (PCA);
- III. aprovar a proposta de cronograma para a execução do Plano de Contratações Anual (PCA);
- IV. acompanhar a execução do Plano de Contratações Anual (PCA) da UnB, propor revisões e aprovar alterações, sempre que necessário;
- V. propor normas complementares que visem à implementação adequada da política de aquisições e contratações, a serem submetidas à apreciação da Câmara de Planejamento de Administração (CPLAD).

Art. 12. É responsabilidade das unidades de compras da UnB:

- I. executar o Plano de Contratações Anual da UnB, bem como orientar as unidades acadêmicas e administrativas na elaboração dos documentos necessários ao alcance dos resultados propostos;

- II. subsidiar o ordenador de despesas com as informações necessárias à tomada de decisão nos processos de aquisições e contratações;
- III. zelar pelo cumprimento, divulgação e disseminação das diretrizes constantes nesta Resolução;
- IV. propor normas necessárias à atualização ou à execução da política de que trata esta Resolução, observando a legislação vigente;
- V. fomentar boas práticas de gestão dos processos de aquisições e contratações e de gestão de riscos, visando garantir a efetividade desses processos e o atendimento das recomendações dos órgãos de controle;
- VI. fomentar a transparência dos atos praticados em processos de aquisições e contratações;
- VII. observar o disposto no Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS) da UnB como instrumento balizador dos estudos técnicos preliminares das aquisições propostas;
- VIII. propor ações para o aprimoramento dos procedimentos de controle interno necessários à mitigação de riscos nas aquisições e contratações;
- IX. solicitar às unidades requisitantes e unidades referenciais a indicação de servidoras(es) para compor as equipes de planejamento dos processos de aquisições e contratações, bem como indicar os representantes da unidade de compras na equipe.

Art. 13. As atribuições das unidades requisitantes, unidades referenciais, equipes de planejamento, agentes de compras e agentes de contratação serão definidas em instrução normativa específica, a ser submetida à Câmara de Planejamento e Administração (CPLAD).

CAPÍTULO IV

DO PLANO ANUAL DE CONTRATAÇÕES

Art. 14. O processo de planejamento das contratações no âmbito da UnB contempla as seguintes ações/etapas fundamentais:

- I. Planejamento interno pelas unidades requisitantes das aquisições e contratações pretendidas e registro no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (PGC) do governo federal;
- II. Análise e consolidação das demandas pelas unidades de compras no Sistema PGC;

- III. Adequação orçamentária das demandas pelo Comitê de Governança de Aquisições e Contratações (CGAC);
- IV. Aprovação do Plano de Contratações Anual (PCA) pela autoridade competente no Sistema PGC;
- V. Divulgação do PCA no portal da UnB e no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP);
- VI. Acompanhamento periódico da execução do PCA pelas unidades de compras e pelo CGAC.

Art. 15. O PCA deve ser registrado no Sistema PGC no período de 2 de janeiro a 15 de abril do ano anterior ao de sua execução.

Art. 16. A aprovação pela autoridade competente e o envio do PCA aprovado ao Ministério correspondente deve ocorrer até o dia 30 de abril maio do ano de sua elaboração.

Parágrafo único. Se, durante a execução orçamentária, houver situações que demandem a atualização do PCA (inclusão, exclusão ou redimensionamento de itens), o ajuste deve ser realizado pelas unidades de compras, após análise pelo CGAC.

Art. 17. Os procedimentos operacionais para elaboração, inserção de demandas no Sistema PGC, aprovação, divulgação e acompanhamento do PCA devem ser informados às unidades requisitantes por meio de circular a ser encaminhada pelo Decanato de Administração, em conjunto com as demais unidades de compras.

CAPÍTULO V **DISPOSIÇÕES FINAIS**

Art. 18. Os casos omissos a esta Resolução devem ser submetidos à deliberação da Câmara de Planejamento e Administração (CPLAD).

Art. 19. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO – ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

**DIAGNÓSTICO DA GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES NA FASE
PREPARATÓRIA: PERCEPÇÕES DOS AGENTES DE COMPRAS DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Diagnóstico da Governança nas Contratações na Fase Preparatória: Percepções dos Agentes de Compras da Universidade de Brasília

48 respostas

[Publicar análise](#)

Perfil do Respondente



Para fins de controle e evitar duplicidade de respostas, favor indicar os 4 primeiros dígitos do seu CPF

48 respostas

0174

5611

2254

0243

2824

5522

8324

7021

8339

0468

1825

7031

65796632191

1045

0111

9574

0320

7123

0276

5239

001



7167

0522

7089

7494

0260

0290

7036

9857

7258

2784

7218

2270

2455

0151

0169

3841

9526

80579531600

9868

83623302104

8232

2988

5650



5382

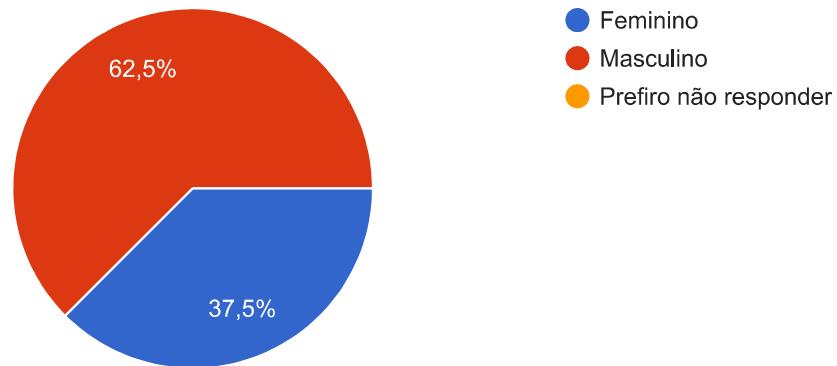
3761

0682

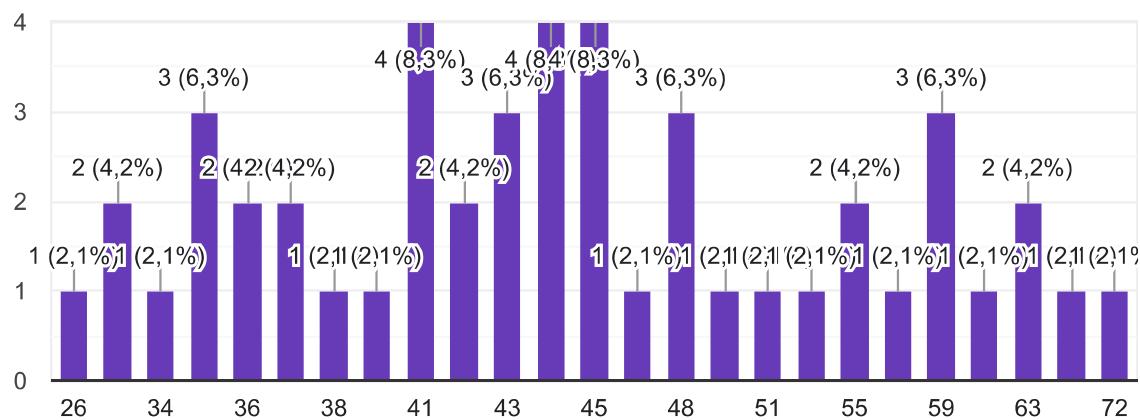
1197

Gênero Copiar

48 respostas

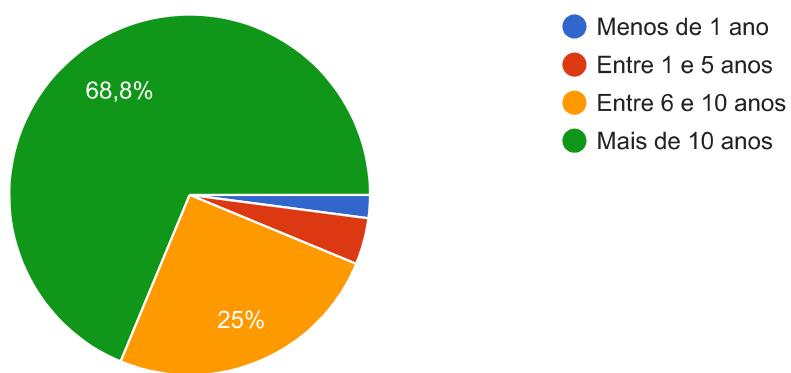
**Idade** Copiar

48 respostas



Tempo de atuação como servidor(a) na Universidade de Brasília: Copiar

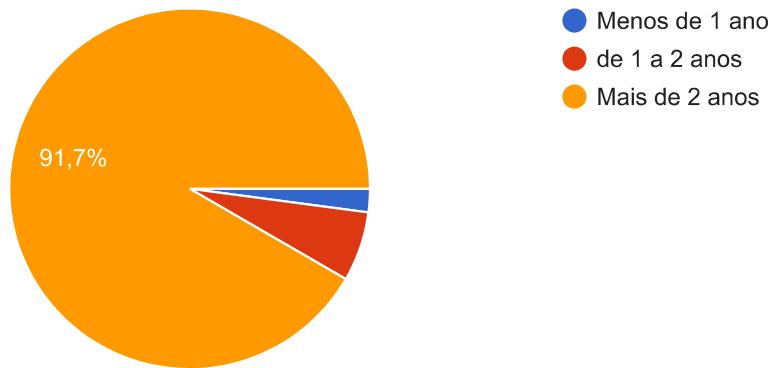
48 respostas



- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Tempo de atuação como Agente de Compras: Copiar

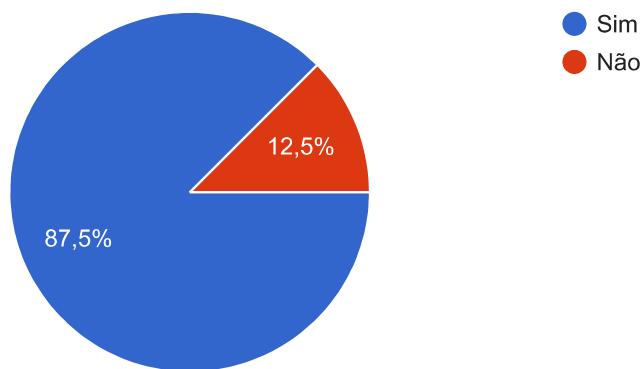
48 respostas



- Menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos
- Mais de 2 anos

Conhecimento e Aplicação dos Instrumentos de Planejamento da Fase Preparatória**Você participa da elaboração e/ou registro das demandas da sua unidade para o Plano de Contratações Anual (PCA)?** Copiar

48 respostas

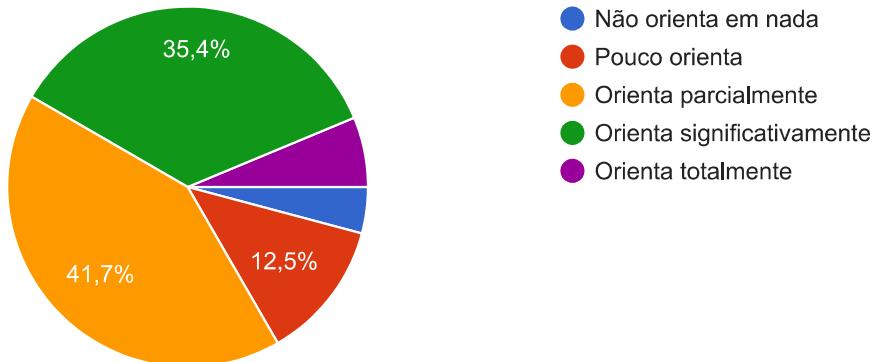


- Sim
- Não



Em que medida você acredita que o PCA, na prática, orienta efetivamente os processos de contratação da UnB? Copiar

48 respostas



Quais são os principais desafios enfrentados na sua unidade/setor para a elaboração e execução do PCA?

48 respostas

Falta de planejamento interno adequado quanto ao PCA

Cadastro de itens fora de um padrão definido, colocam qualquer descrição.

AGREGAR AS DEMANDAS

Falta de consolidação de demandas e priorização

Cumprimento do prazo estipulado

Algumas demandas são pontuais, não sabemos se vai ocorrer. Procuramos nos programar com as intenções de registro de preço, mas as vezes não temos recursos disponíveis para as aquisições.

- Incertezas quanto ao orçamento do ano de execução do PCA;
- Falta de precisão das unidades requisitantes quanto às demandas registradas no PCA;

Consolidar demandas internas e falta de cultura de planejamento.

Mudanças de prioridades, surgimento de demandas emergenciais e limitações orçamentárias.

Demandas que surgem com o tempo, que não estavam previstas no PCA

Não participo da elaboração das demandas da Unidade

Somente uma servidora conhece e elabora o processo

As pessoas não tem muito conhecimento

falta de planejamento das compras da Unidade

Falta de diálogo com as demais unidades da Universidade

Previsibilidade, nem sempre as coisas conseguem ser planejadas.

Falta de comunicação dos professores interessados nas demandas. Não se comunicam entre eles e nem com o setor, portanto alinhar todas expectativas é um desafio muito grande.

foco no planejamento interno em relação ao orçamento disponível da unidade.

Um levantamento de necessidades mais assertivo.



Dirigentes fazerem planejamento das compras.

Planejamento de futuras contratações

Mudança constante do Planejamento Anual. Quando ocorre a troca de gestão, o PCA feito na gestão passada, muitas vezes não é bem visto na gestão seguinte.

Conseguir prever no início do ano o que será demandado no ano posterior.

Falta de planejamento

Falta de entendimento/conhecimento sobre o funcionamento dos processos de compras. Os servidores que atuam nos processos de compras não possuem experiências (alguns são técnicos de laboratórios com expertises totalmente diferentes).

Fazer o planejamento estratégico, consolidar as demandas dentro do orçamento previsto da unidade

Em tese, deveria haver planejamento no ano anterior. Contudo, a grande maioria das demandas são criadas no plano em execução do ano, fazendo com que seja uma demanda urgente e necessária, mas que não foi planejada anteriormente.

Ampla divulgação entre os servidores da unidade.

- 1) A falta de diálogo entre os demandantes faz com que muitos materiais e reagentes de laboratório sejam listados no PCA em duplicidade (mais de um demandante atua em um mesmo local, mas sem dialogar com os demais). Além disso, nesse contexto da falta de diálogo, muitos demandantes não consideram dividir o uso de materiais/equipamentos. Cada um quer "o seu" (e os conceitos de bom uso do bem público e de economicidade se perdem).
- 2) A falta de conscientização dos demandantes quanto a importância das descrições de itens detalhados (incluindo pureza, prazo de validade, prazo de garantia e valor médio do item pretendido). Nesse sentido, essa falta de consciência faz com que demandantes peçam itens de especificações inapropriadas/de baixa qualidade OU com características excessivas ou inalcançáveis (exemplo: pureza desnecessariamente elevada para a aplicação pretendida ou até mesmo uma pureza em que o produto sequer é produzido). Além disso, os demandantes com frequência enviam as listas de itens sem as informações de catmat, código sipac, pdm e até mesmo preços dos produtos de forma que todas essas informações precisam ser procuradas por uma pequena equipe de compras em um curto período de tempo.
- 3) Infraestrutura básica para trabalhos administrativos precária: ambientes de laboratório sem ergonomia básica para trabalhar sentado, sem computadores operacionais e com muita movimentação de pessoas realizando experimentos/ conversando / interrompendo com dúvidas e problemas.
- 4) Infraestrutura básica para trabalhos laboratoriais precários: essa precarização acaba influenciando nos trabalhos administrativos, pois ocorrem mais interrupções abruptas do trabalho para atendimentos emergenciais, tais como correr para desligar equipamentos caros em quedas de energia pois os nobreaks subdimensionados não suportam os equipamentos por muito tempo; lidar com principios de incêndio elétrico devido a rede elétrica mal dimensionada; oferecer atendimento médico primário para usuários de laboratório expostos em demasia a substâncias voláteis nocivas devido à ausência de capelas e sistemas de exaustão eficientes.



- 5) Falta de integração eficiente dos sistemas: há necessidade de buscar para um único material diversos códigos diferentes (catmat, pdm, sipac,...) em sistemas diferentes, o que leva muito tempo.
- 6) São muitos itens de especificidades variadas e todos precisam ser encaixados em catmats genéricos (não tem específicos para todos) e em um código sipac perfeitamente descrito. Fica a dúvida de porque não usar somente um código com a descrição correta.
- 5) Sistemas de catalogação com especificações erradas: por vezes o demandante acaba por selecionar um catmat (ou um código sipac) de produto com especificação de alta pureza sem necessidade só porque não encontrou outra opção. Isso pode levar a gastos desnecessários. Além disso, também pode acontecer de haver um produto no sipac com catmat errado ou de ser listado um item somente com código sipac porque não existe o catmat. Essas anomalias acabam por dificultar o trabalho de levantamento de necessidades, principalmente considerando o grande volume de materiais demandados e a inviabilidade de discutir com cada demandante sobre detalhes dos itens demandados e de suas aplicações.
- 6) Dificuldade de criação/modificação de códigos catmat: nas nossas experiências passadas, esses procedimentos são bastante demorados já que tramitam em outros órgãos.
- 7) Desmotivação da equipe de trabalho: o processo é bem trabalhoso e nem sempre gera frutos já que é somente uma parte inicial dos diferentes processos de contratação que podem não dar resultados por diferentes fatores (falta de verba, falta de gestão de recursos, mudança de sistemas e de legislações, falta de valorização das capacitações pelas gestões, atrasos em andamentos processuais, falta de pessoal, fracasso de licitações, empresas que não entregam o que prometeram, ...)

Falta de orientação, de cursos aos envolvidos

Implantação

Os setores se manifestarem sobre o que necessitam e se terá orçamento para a compra. Tem que ser incluído no PCA para comprar, caso contrário não é possível adquirir, mas ao mesmo tempo não existe a certeza de ter recursos.

O contato com o interessado na aquisição

Desconhecimento das normativas para a elaboração.

O maior é o servidor docente entender que também é obrigação dele

As listas dos itens a serem cadastrados pelos técnicos no PCA muitas vezes não são entregues no prazo combinado com os docentes. Foi preciso limitar um valor máximo em reais (ex: 25mil) para cada disciplina do departamento para cadastramento, pois a quantidade de itens solicitados era enorme e totalmente fora da realidade de serem adquiridos. A chefia adotou a estratégia de sigilo das listas, pois isso gerava conflito entre os próprios docentes. Apesar de termos o PCA, itens essenciais às atividades das aulas práticas são deixados de lado ou são solicitados em quantidade insuficiente, gerando sempre a necessidade de realizar dispensa de licitação.

Dificuldade em prever parte das contratações anuais referentes a inscrição de docentes em eventos.

Prever compras para atividades de pesquisa e inovação. Conseguir as respostas quando elas dependem de servidores docentes.

- O não cumprimento dos prazos pelos servidores, para indicação das demandas para aquisições do setor.
- Captação de recursos financeiros.

Por ser uma unidade descentralizada, temos dificuldades no sistema de compras.

Unir de forma ágil e precisa, todas as necessidades do Instituto para construir o PCA

Implementação

Não há

As diretorias e coordenações que existem no setor não levam tão a sério quanto deveriam a questão do planejamento. Dessa forma meu trabalho como agente de compras fica comprometido.

Noções de Planejamento e execução de prioridades por parte dos demandantes.

Alterações de demanda causadas por greves, que comprometem o levantamento e a consolidação das necessidades; variações sazonais de consumo; cortes nas requisições para atender à política de racionalização, gerando divergência entre o solicitado e o efetivamente fornecido; e a inserção de pedidos pelas unidades sem justificativa ou detalhamento adequados, o que pode resultar em previsões sub ou superdimensionadas. Todas essas questões impactam o histórico de consumo que serve de base para a elaboração do PCA.

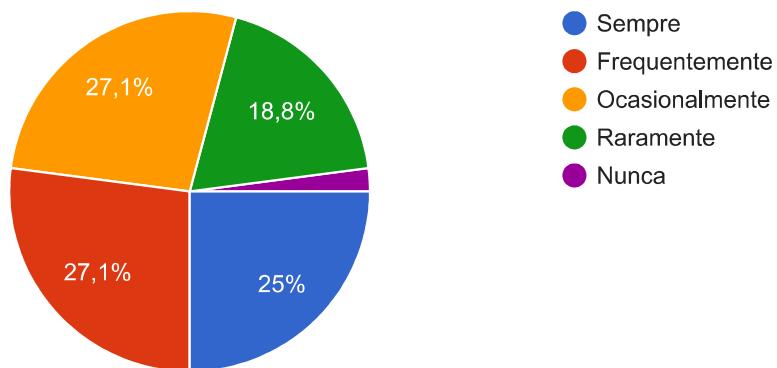
Realizar o planejamento em exercício anterior ao da execução em unidade acadêmica e também pela dificuldade de conscientizar os gestores que são docentes e na maioria das vezes desconhecem a legislação sobre compras e licitações.

OS NÚCLEOS NO AMBITO DO CEAM, POUCO ELABORAM SUAS NECESSIDADES

Com que frequência você elabora ou contribui para a elaboração de Estudos Técnicos Preliminares (ETP) para as contratações?

 Copiar

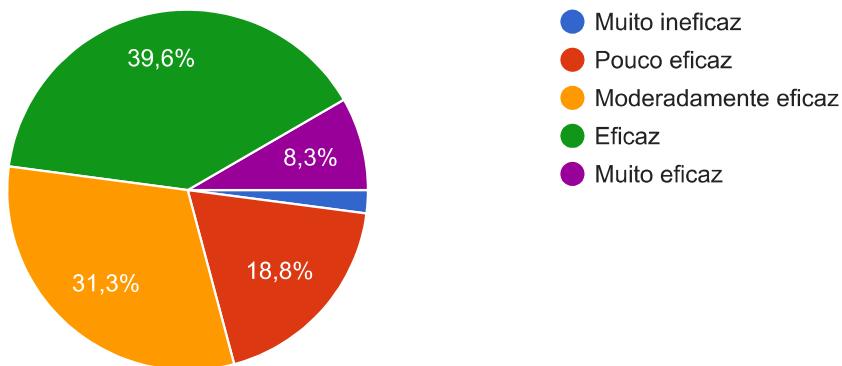
48 respostas



Em que medida o ETP elaborado na sua unidade tem sido eficaz na identificação aprofundada da necessidade institucional e na avaliação de soluções viáveis no mercado?

 Copiar

48 respostas



Quais são as principais dificuldades na elaboração do ETP?

48 respostas

Conhecimento adequado para elaboração do ETP. Dificuldade no trabalho conjunto e contribuições da equipe designada.

Falta de conhecimento ou mesmo desinteresse de membros da equipe nas normas que regulamentam e orientam a elaboração do ETP.

FALTA DE CONHECIMENTO TECNICO PARA CONSEGUIR ELABORAR COM MAIS PERFEIÇÃO O ETP

Integração com outros documentos

Colaboração dos interessados na compra

Por lidar com equipamentos bem técnicos, uma descrição vaga, induz a compra de algo que não será realmente útil.

Desconhecimento por parte de algumas unidades requisitantes quanto à obrigatoriedade dos requisitos que compõem o ETP

Descrição adequada da solução e das possibilidades de mercado para solucionar os problemas da Administração Pública.

A principal dificuldade é a necessidade de conhecimento detalhado do mercado para identificar as soluções disponíveis que atendam à necessidade apontada no ETP e, posteriormente, obter informações técnicas completas sobre o objeto ou serviço. A ampla variedade de produtos e serviços existentes exige do agente de compras um conhecimento aprofundado em diferentes áreas.

São aquisições de serviços e bens comuns, então o ETP é praticamente uma repetição, não acrescentando em nada efetivo nas contratações.

Ocasionalmente a Unidade elabora um ETP e quando é feita não encontro dificuldades até porque existe um manual de elaboração divulgado para essa finalidade pela DCO, que ajuda muito nesse quesito.

Falta de capacitação dos servidores

Pouco conhecimento do assunto

Dificuldades da equipe relacionadas ao planejamento, à definição do problema e ao levantamento das soluções levantadas. Além disso, o excesso de artefatos e documentos, que muitas vezes apresentam informações duplicadas, aumenta o trabalho e retrabalho da equipe de planejamento da licitação e onera, dificulta e atrasa o desenvolvimento do certame

Inclusão de critérios sustentáveis que sejam posteriormente fiscalizados

Só é feito pra cumprir tabela, não é produzido com a finalidade de planejamento

Inserir informações incompletas por falta de interesse do demandante do item. Outra dificuldade é compatibilizar com o TR que muitas vezes as informações ficam repetidas ou incoerentes entre os dois documentos.

Os demandantes tratam o ETP como mais um mero documento burocrático.

Conhecimento da lei de contratações.

Qualificação das demandas

Conhecimento sobre o processo de elaboração

Ausência de instrução quanto ao preenchimento das informações

Ter servidores disponíveis com conhecimento para debater os pontos do ETP.

Falta de definições dos objetos.

A gente não recebe treinamento sobre ETP (o curso do procap que eu fiz a respeito estava muito avançado e não permite que uma pessoa leiga consiga acompanhar)

N/A

Encontrar pessoas dispostas a de fato realizar um estudo do comprometido e amplo, com pesquisar a várias soluções disponíveis. Há casos que se copiam ETPs de outras unidades e órgãos para se ter uma ideia de como foi feito, e faz parecido.

Falta do conhecimento técnico correspondente ao objeto contratado.

A maior dificuldade é a falta de conhecimento dos demandantes da importância dessa etapa. Muitos encaram como uma burocracia desnecessária, fazendo o preenchimento de qualquer jeito só para dar andamento na compra. O resultado é imprecisão na avaliação da necessidade ou do problema que a administração pública pretende solucionar com a contratação; avaliações equivocadas/inexistentes da viabilidade econômica e dos impactos ambientais e sociais das escolhas de soluções.

Falta de conhecimento tanto do objeto, tanto do formulário.

Implantação

Ter da área técnica a correta descrição do que será adquirido/comprado.

No meu setor não há dificuldades



Desconhecimento das normativas para a elaboração do ETP

Extremamente burocrático

É um documento que necessita de justificativas e outras informações que só o solicitante pode responder, no caso, os docentes. A dificuldade na comunicação e confecção do documento é desgastante para o agente de compras.

não

Respostas passadas pelo demandante para inserção no ETP geralmente são vagas e genéricas. O ETP acaba sendo visto apenas como uma barreira burocrática a ser vencida

- Montagem de uma equipe multidisciplinar no setor, para definição do objeto da contratação.
- Complexidade do objeto da contratação.

Descrição do objeto e elaboração da justificativa da contratação.

A dificuldade de compreensão dos demandantes sobre a necessidade de elaboração do ETP com informações completas para subsidiar a análise da aquisição pelas áreas competentes.

Muitas especificidades dos docentes que necessitam da demanda

Não há

Tecnicidades demais, quem não é da área a que se destina o insumo tem muita dificuldade de detalhar os itens que serão comprados.

Capacidade por parte do demandante e demais integrantes da equipe em compreender o objetivo do ETP.

Muitas vezes, as informações acessíveis vêm de atas de registro de preços antigas ou de contratações com realidades regionais diferentes, exigindo atualização por índices (como IPCA) ou ajustes técnicos que aumentam o tempo de trabalho. Com mais de 140 itens a serem pesquisados e apenas uma pessoa responsável por toda a etapa preparatória, o risco de atrasos e a dificuldade em aprofundar cada pesquisa se tornam significativos. O mesmo ocorre com a avaliação de soluções alternativas;

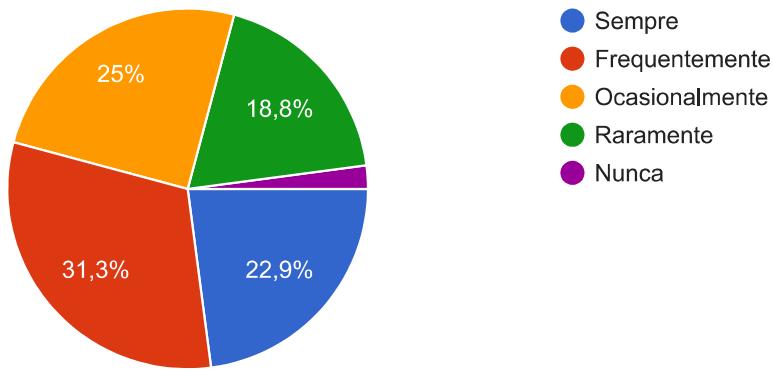
Obter a melhor especificação do material sem prejuízo da qualidade e sem restringir a disputa, dilema para encontrar a melhor solução e viabilidade para o setor público.

AS DEMANDAS SÃO INCOMPLETAS

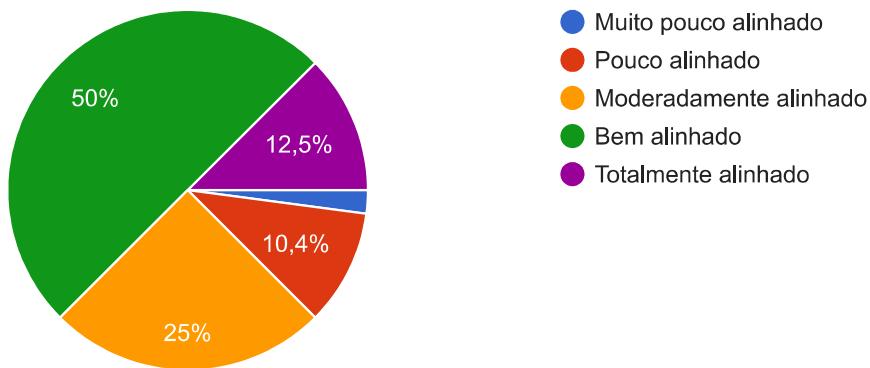


Com que frequência você elabora ou contribui para a elaboração de Termos de Referência (TR)? Copiar

48 respostas

**Em que medida o Termo de Referência elaborado por sua unidade apresenta, de forma clara e consistente, os resultados esperados da contratação, evidenciando alinhamento e aderência às análises e justificativas contidas no Estudo Técnico Preliminar (ETP)?** Copiar

48 respostas



Quais são os principais desafios na elaboração de Termos de Referência completos e precisos?

48 respostas

Incluir cláusulas de penalidades, sanções que possam ser efetivamente usadas após a contratação. Estabelecer um bom instrumento de medição de resultados. Incluir itens de sustentabilidade.

Falta de conhecimento ou mesmo desinteresse de membros da equipe nas normas que regulamentam e orientam a elaboração do ETP.

FALTA DE CONHECIMENTO TECNICO PARA CONSEGUIR ELABORAR COM MAIS PERFEIÇÃO

Especificações técnicas equilibradas

Reunir os interessados com a equipe de compras.

Mesmo com a descrição, as vezes equipamentos solicitados não atendem a demanda.

Desconhecimento por parte de algumas unidades requisitantes quanto à obrigatoriedade dos requisitos que compõem o TR

Compreender todos os requisitos do termo de referência, uma vez que tratam de termos técnicos afetos às contratações públicas, não sendo de domínio fácil, sem capacitação uma qualificada.

Os principais desafios são a definição clara do escopo e das especificações do objeto ou serviço a ser contratado, o alinhamento com as necessidades do setor demandante e a compatibilização com as normas e legislações vigentes. Como os modelos de Termos de Referência estão em constante atualização, torna-se difícil acompanhar e aplicar todas as mudanças de forma tempestiva.

São aquisições de serviços e bens comuns, então o TR é praticamente uma repetição, não acrescentando em nada efetivo nas contratações.

Quando elaborado seria seguir as atualizações propostas pela AGU

Falta de capacitação dos servidores

Pouco conhecimento do assunto

Falta de conhecimento/capacitação das equipes.

Inclusão de critérios sustentáveis que sejam posteriormente fiscalizados

Conhecimento técnico \ legal



A constante troca de normativos, instruções e entendimentos sobre tópicos diversos. Um outro grande desafio, mas creio que necessário, tem sido alinhar as informações com os entendimentos jurídicos das procuradorias.

O engajamento dos demandantes na elaboração do TR.

Alinhamento com a lei, necessidade do demandante, especificações técnicas pouco usuais e muito exclusivas.

Qualificação das demandas

Disponibilidade de servidores aptos e comprometidos

Ausência de instrução quanto ao preenchimento das informações

O principal desafio do TR é a grande quantidade de informações necessárias, muitas vezes confusas e sem aplicabilidade no caso concreto, o que requer constantes questionamentos ao DAF sobre a aplicação.

Critérios técnicos

A gente não recebe treinamento sobre elaboração de TR. Difícil saber por onde começar, o que escrever, ...

N/A

Como trabalhamos com TR na área de TIC, muitas das vezes as específicos são técnicas demais, acarretando "sobrecarga" e "dependência" de uma ou outra pessoa.

modelos apropriados.

1) A falta de conscientização dos demandantes quanto a importância das descrições de itens detalhados (incluindo pureza, prazo de validade, prazo de garantia e valor médio do item pretendido). Falta conscientização dos demandantes na importância de uma descrição bem detalhada. Muitas vezes vemos TR de atas de pregão com descrições muito genéricas de forma que um item de baixa qualidade poderia atender às especificações, mas quando se olha o valor de referência elevado, observa-se que o objetivo era um item de melhor qualidade.

2) TR é um documento bastante denso de informações, que demandam um certo treinamento e conhecimento sobre legislações e prazos. Já fiz capacitações no assunto, mas ainda não entendo muitas das coisas que estão ali. Sinto falta de mais exemplos práticos de como seria um bom TR de materiais de consumo e de serviços para termos como base. Os cursos que fiz não trazem esses exemplos práticos e sempre fica a dúvida se está bom mesmo daquela forma.

Falta de conhecimento para preencher os campos. Nem sempre é claro o que se espera.



Alinhamento

Ter da área técnica a correta descrição do que será adquirido/comprado.

As especificações as vezes são confusas em relação aos equipamentos

Desconhecimento das normativas para a elaboração de TR

O que a administração define como PRECISO não necessariamente é o que é adequado.

A dificuldade maior é que alguns tópicos relacionados às regras de contratação em questões financeiras, entrega, prazos e etc. geram bastante dúvidas, pois dependendo do tipo de compra a regra aplicada é diferente. Mas, após alguns TRs realizados, fica fácil espelhar a maioria dos tópicos e o retorno para alterações de erros é pequeno.

No momento a dificuldade de adequação aos modelos novos da AGU.

Textos passados pelo demandante ou modelos da própria universidade acabam sendo genéricos, sendo também apenas "burocracias" a serem vencidas

-Especificações técnicas precisas o objeto.

- Justificativa.

Descrever com exatidão as necessidades da contratação e a justificativa da contratação.

Adequar a documentação à legislação vigente e atender a todas as implicações legais.

especificação do item

Não há

Assim como no ETP, Tecnicidades demais, quem não é da área a que se destina o insumo tem muita dificuldade de detalhar os itens que serão comprados

Detalhamento dos objetos a serem contratados.

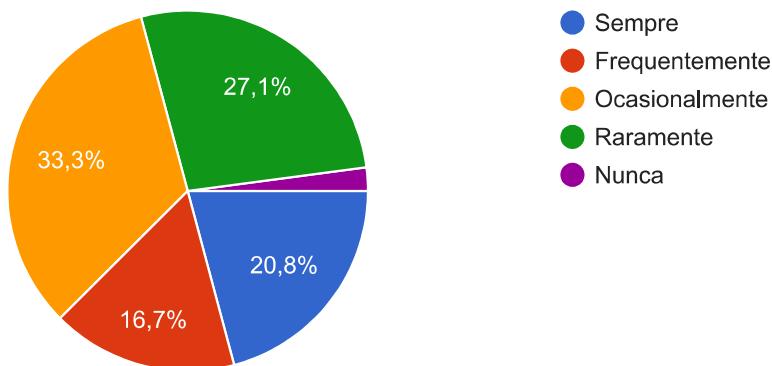
Dimensionamento adequado das quantidades, garantindo que as estimativas refletem a real necessidade, considerando histórico de consumo, greve e sazonalidade, evitando tanto a falta quanto o excesso de estoque.

A maior dificuldade é conscientizar os demandantes da necessidade de especificação correta do material para que o Termo de Referência contribua com uma aquisição de qualidade e que atenda as necessidades da administração pública, também a elaboração do preço de referência que deve nortear o julgamento das propostas.

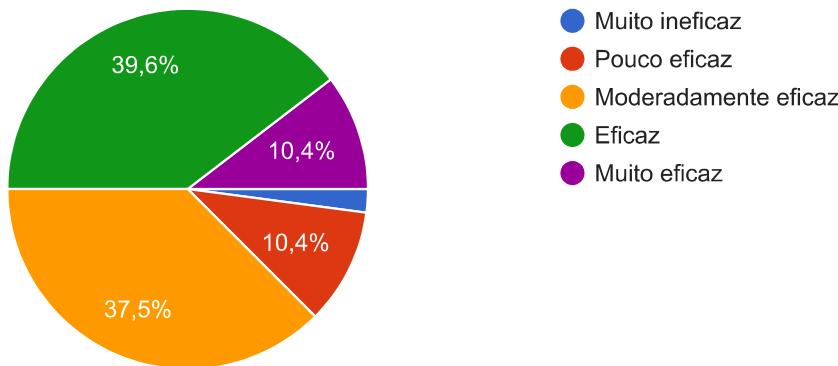
AS INFORMAÇÕES ORIUNDAS DAS UNIDADES DO CEAM, APRESENTAM POUCAS INFORMAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO

Com que frequência você realiza ou revisa pesquisas de preços para as contratações? Copiar

48 respostas

● Sempre● Frequentemente● Ocasionalmente● Raramente● Nunca**Em que medida a pesquisa de preços realizada é eficaz em assegurar a compatibilidade com os preços praticados no mercado e prevenir sobrepreço?** Copiar

48 respostas

● Muito ineficaz● Pouco eficaz● Moderadamente eficaz● Eficaz● Muito eficaz

Quais são as principais dificuldades em conduzir pesquisas de preços confiáveis e em conformidade com as normas?

48 respostas

Acesso a ferramentas de pesquisa adequadas. Tempo para análise e conferência.

Dificuldade para filtrar os dados que são necessários de forma precisa.

O PERÍODO DE COLETA DE DADOS É MUITO LONGA AS VEZES MAIS DE ANO DE INFORMAÇÃO

Estimar valor com base em metodologia robusta e múltiplas fontes confiáveis.

Muitas empresas não respondem ao pedido de cotação

Com uma economia instável a cotação muitas vezes está bem acima do valor de mercado.

Em alguns casos a dificuldade está na falta de entendimento por parte de alguns fornecedores no fornecimento de propostas de preços

O rigor da norma e a plataforma pública (painel de preços) que se apresenta inoperante em muitas situações, a inclusão de parâmetros para a pesquisa e o levantamento de determinados serviços são fatores desafiadores para o agente de compras.

A principal dificuldade é obter cotações válidas e atualizadas, considerando a baixa resposta dos fornecedores. Muitos já sabem que a administração pública realiza essas pesquisas para abertura de processos licitatórios e, por estarem acostumados com o sistema, acabam supervalorizando alguns preços. Isso compromete o trabalho, pois tais propostas precisam ser excluídas, dificultando ainda mais a obtenção de cotações confiáveis.

O painel de preços é péssimo e pouco intuitivo.

Na minha opinião, um dos principais entraves está na falta de capacitação dos servidores responsáveis por conduzir a pesquisa de preços

A dificuldade de ter serviços com especificações semelhantes

Pouco conhecimento do assunto

Dificuldade na utilização do sistema, que é pouco intuitivo e muitas vezes não permite o acesso às informações efetivas e documentação de outras contratações. Dificuldades para alinhar a definição dos itens desejados com itens de outras contratações já realizadas por falta de informações no próprio sistema.

A mediana encontrada para os produtos no módulo de pesquisa de preços muitas vezes não corresponde a realidade para compra de bons itens, levando a administração pública a

contratar itens de baixa qualidade e que, ao final, acabam sendo indiretamente mais custosos que itens mais caros, mas com maior qualidade.

Usar o painel de compras

Não encontro dificuldades nessa parte, gosto bastante de pesquisar detalhadamente os preços e comparar. Vejo como uma dificuldade a lentidão que o Painel de Preços apresenta em determinados horários.

O conhecimento das normativas acerca da pesquisa de preço por parte do agente que realiza tal atividade.

As médias encontradas no Painel de Preços nem sempre condizem com o valor praticado para a necessidade específica. Pode ser que para aquela unidade de referência dê certo, mas no contexto da UnB não dê certo.

Fontes de pesquisa e qualificação das demandas

Preços discrepantes no mercado

.

Dificuldade em manejar o sistema, que é bastante desconexo.

Falta de fornecedores para as atividades da minha área.

Falta de transparência e demora na resposta de alguns fornecedores.

considerando as especificidades das compras da unidade, temos dificuldades de encontrar os orçamentos

A maioria das pessoas não quer fazer uma pesquisa ampla e alinhada com o negócio. Chegar pesquisas de preços com proposta de fornecedores sem nunca terem pesquisado no painel de preços antes. Bem como, manipulam dados para que o preço médio (ou mediana) seja compatível com a solução a ser desejada/contratada.

Descrição dos objetos no painel de compras

- 1) Lentidão de sistemas (Painel de preços com frequência está com muita lentidão para a realização das buscas)
- 2) Imprecisão da descrição dos itens em diversos órgãos: isso dificulta muito saber se aquele item é de fato similar ao que se pretende adquirir
- 3) Dificuldade na análise de preços: a apresentação dos dados de cada licitação no Painel de preços não é de fácil análise. Não é possível obter detalhes do item contratado diretamente nesse site, sendo necessário buscar no google ou no sei para tentar investigar mais detalhes da descrição e saber se aquele produto realmente se trata de algo similar ao que se pretende contratar.
- 4) Dificuldade no diálogo com demandantes: após o pedido da compra, há casos de demandantes que não auxiliam na busca de produtos que lhe atendam em sites ou em



orçamentos com empresas para que possam servir como valor de referência. Não acham que isso é relevante e não entendem sua importância.

Não é tão fácil ter respostas das empresas, com o orçamento solicitado.

Sistema

Lidar com o Painel de Preços e não encontrar o Catmat condizente.

O sistema Painel de Preços é muito lento e demorado

Desconhecimento das normativas para fazer a pesquisa

As normas são irreais e a administração pública não se adapta

Acredito que a pesquisa de preços em mídia especializada e fornecedores é mais compatível com a realidade do mercado. O painel de preços do governo muitas vezes é confuso, pois o valor de mercado não é claro, devido as quantidades, marcas, unidades de medida e etc. não serem padrão para a pesquisa de compras.

Sou servidora nova e ainda estou aprendendo.

Não há

Complexidade dos canais oficiais de pesquisa de preços.

Conseguir objetos idênticos no portal de preços e conseguir propostas com as empresas.

A especificidade das compras demandadas pelos usuários do Instituto

Devolutiva das empresas pesquisadas

Para alguns itens específicos dificuldade em obter propostas

Não faço

Volatilidade de determinados mercados e por diversas vezes dificuldade de localizar no Painel de Preços objetos semelhantes, com as mesmas características do orgão licitante (localização, volume, etc.).

Limitação de registros para determinados itens e a presença de dados desatualizados ou oriundos de realidades distintas da universidade, que podem exigir correção e análise crítica. Além disso, diferenças de especificações técnicas dentro da mesma categoria do CATMAT, a ausência de filtros avançados para características detalhadas e a grande variação de preços apresentados pelo sistema demandam verificação minuciosa. Esse processo é ainda mais desafiador quando realizado por um único servidor para um volume elevado de itens, como no caso da UnB, em que a conferência e o tratamento de mais de 140 registros pressionam prazos e aumentam o risco de inconsistências.

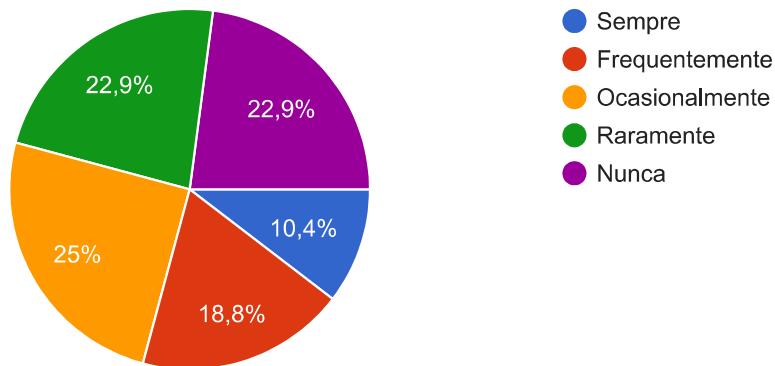
Encontrar preços que refletem a realidade do mercado no momento da aquisição e com a mesma qualidade pretendida para a nova compra, uma vez que a quantidade e momento da compra podem influenciar no preço atual.

FALTA DE TEMPO

Com que frequência você elabora ou contribui para a elaboração de Mapas de Riscos para as contratações?

 Copiar

48 respostas

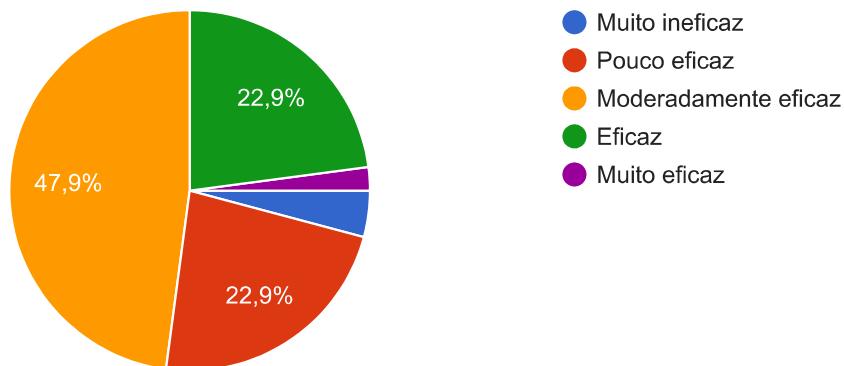


- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

Em que medida o Mapa de Riscos tem sido eficaz na identificação, análise e tratamento dos riscos que podem comprometer o êxito da contratação?

 Copiar

48 respostas



- Muito ineficaz
- Pouco eficaz
- Moderadamente eficaz
- Eficaz
- Muito eficaz



Quais são os principais desafios na aplicação efetiva da gestão de riscos nos processos de contratação da UnB?

48 respostas

Falta de treinamento e compreensão do que é gestão de riscos. Falta de ferramenta adequada. Necessidade de setor específico para monitoramento, avaliação e orientações gerais.

Prazo de identificação da ocorrência do risco e efetiva aplicação da ação de contigência.

FALTA DE CONHECIMENTO TECNICO PARA CONSEGUIR ELABORAR COM MAIS PERFEIÇÃO

Metodologia pouco padronizada e registro e monitoramento ineficazes.

Saber mensurar bem os riscos

Temos uma legislação muito engessada, que dificulta as contratações e muitas vezes adquirimos um produto inferior por um preço de um produto de maior valor.

Desconhecimento por parte de alguns membros das equipes de planejamento da contratação quanto à importância da gestão de riscos

Mapear os riscos da execução contratual, quando o responsável pela demanda (compra/servicos) não colabora com o agente de compras.

Os principais desafios são a integração da gestão de riscos às rotinas de trabalho, a capacitação dos envolvidos, e a identificação precisa dos riscos em cada fase da contratação.

Identificar riscos reais.

A gestão eficaz de riscos envolve a identificação e avaliação sistemática dos riscos, a implementação de controles robustos e a garantia de monitoramento contínuo. No entanto, desafios como a escassez de recursos e treinamento inadequado, a resistência organizacional à mudança e a complexidade inerente aos processos de contratação podem comprometer a eficiência da gestão de riscos

São bastante superficiais

Pouco conhecimento do assunto

Padronização dos riscos, falta de visão e ausência de perspectivas. A falta de conhecimento da equipe envolvida pode gerar a incapacidade de prever e antecipar eventuais riscos.

Geralmente os mapas de riscos são genéricos e quase nunca aplicáveis.

Também só é feito para cumprir tabela, na unidade os riscos das contratações são

observados com antecedência

Geralmente o diretor da minha unidade que faz essa parte com umas ajudas pontuais da minha parte. Acredito que não há um interesse grande dos demandantes em desenvolver a gestão de riscos.

Assim como a maioria dos artefatos, a aplicação efetiva depende do engajamento da equipe designada para efetivar as compras. Não se pode tratar tais artefatos como mero trâmite burocrático.

Alinhamento com as políticas de segurança (quando se tem uma).

Implementação

O tema de gestão de riscos não está presente na rotina das atividades executadas nos setores, logo há pouco conhecimento em como aplicar na contratação

Os principais desafios são os entraves burocráticos

Prever com exatidão os problemas e riscos a ocorrerem.

Aplicabilidade.

Não sei

N/A

Encontrar riscos não previstos. Bem como há muito cópia e cola de outros mapas de riscos de contratações similares.

alcance dos objetivos e resultados

Fiz um mapa de riscos apenas uma vez a muito tempo atrás e na época não era claro o porquê daquele documento. Não parecia útil e muitas informações de causa e consequência pareciam óbvias. Falta capacitação nesse assunto e exemplos práticos de elaboração e de usos efetivos dele (ou seja, em que momento alguém iria utilizar esse documento, em que situação). Pra mim não está claro.

Nao saberia opinar.

Aplicação do plano.

Abranger todas as variáveis.

Teria que mais fácil com rapidez nas questões

Desconhecimento das normativas para a aplicação nos processos de contratação



Não sei responder

A cada processo de licitação é gerado um novo aprendizado aos agentes de compras, alguns detalhes que podem comprometer o sucesso da contratação, mas que não são de conhecimento comum, por exemplo: especificações precisas dos itens a serem comprados, especificações precisas dos prazos de validades dos materiais a serem recebidos, termos de garantia e assistência técnica de equipamentos bem detalhados, elevar uma porcentagem os preços da pesquisa de mercado para que ao final do processo licitatório, tanto o pregão eletrônico quanto a ata vigente esteja com valores atualizados de mercado e seja possível empenhar os itens pleiteados. Estes são exemplos de ações realizadas para se obter uma contratação com o mínimo de riscos e falhas.

Não sei

(Idem) Textos passados pelo demandante ou modelos da própria universidade acabam sendo genéricos, sendo também apenas "burocracias" a serem vencidas

Dificuldade em obter informações claras do fornecedor.

A descrição dos possíveis riscos da contratação.

Mapear todas as situações que devem constar na documentação e conseguir transcrevê-las

Burocracia interna

Não há

Não participo. Mas como a maioria dos tratamentos de risco, é muito subjetivo.

Compreensão por parte dos envolvidos à Gestão de Riscos (identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento).

Na UnB, a gestão de riscos nas contratações é dificultada pelo fato de haver poucos servidores empenhados em todas as etapas preparatórias, o que limita o tempo para analisar cada processo com atenção. Isso pode levar a avaliações superficiais, já que a variedade de itens exige conhecimento técnico amplo e atualização constante,

Descrever todos os riscos que uma contratação pode ocasionar e elencar os responsáveis por cada risco, uma vez que o mercado está sujeito a mudanças repentinas.

A UNIDADE CEAM, PRATICAMENTE NÃO USO O PROCESSO.

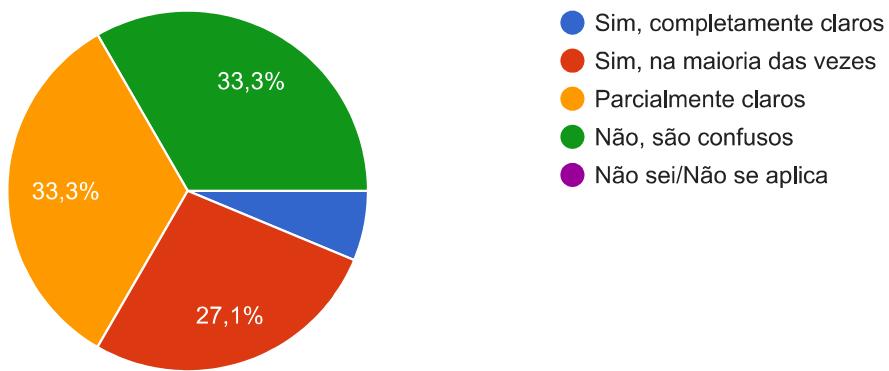
Percepção sobre a Governança Institucional e Desafios



Você considera que os papéis e responsabilidades dos agentes envolvidos no processo de contratação na UnB estão claramente definidos?

Copiar

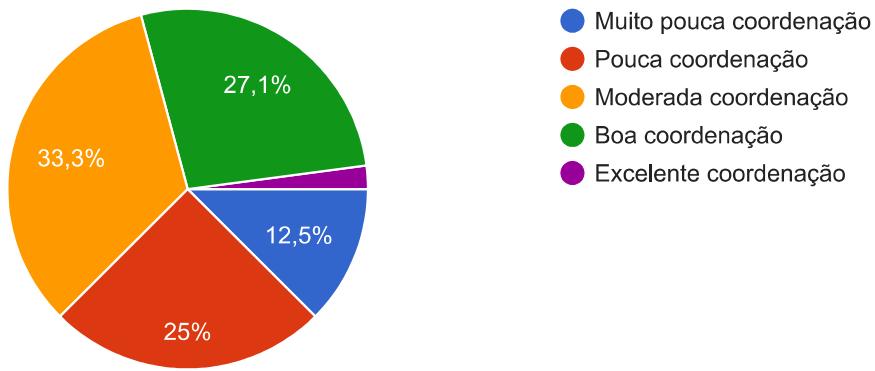
48 respostas



Em que medida há articulação e coordenação intersetorial eficaz entre as unidades (requisitantes, de compras, jurídica, de controle) nos processos de contratação?

Copiar

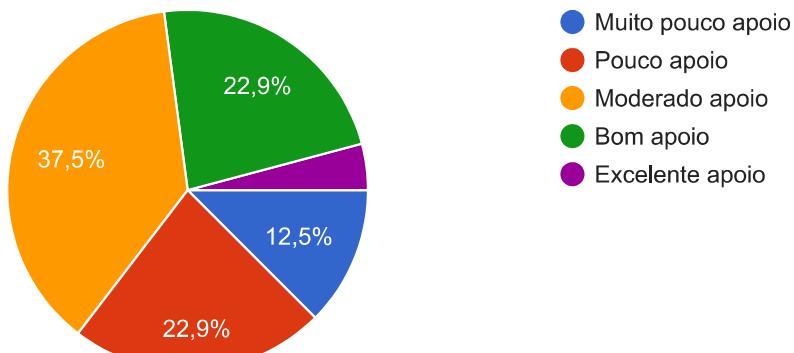
48 respostas



Em que medida você percebe o apoio da alta administração da UnB para a implementação de práticas robustas de governança nas contratações?

Copiar

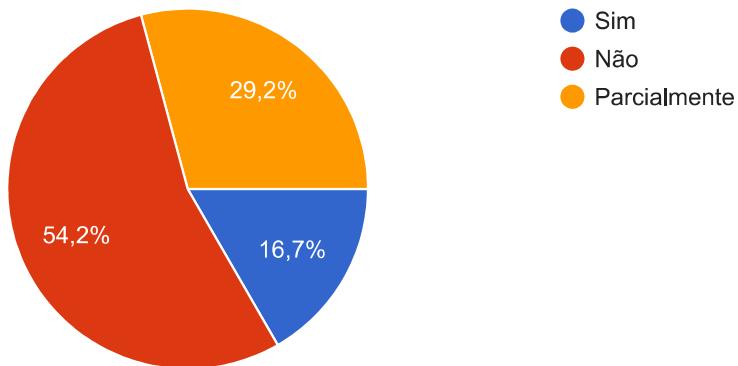
48 respostas



Você recebeu capacitação e treinamento adequados sobre a Lei nº 14.133/2021 e as práticas de governança relacionadas?

 Copiar

48 respostas



Caso "Sim" ou "Parcialmente" na pergunta anterior, qual sua avaliação da qualidade dessa capacitação?

22 respostas

Sim. Mas de offíco. Sem ser pela UnB. Capacitação com avaliação boa.

Poucos cursos e eventos de qualidade disponíveis no DFe quando aparecem são muito caros.

Foi abrangente, atualizada e bem estruturada, com abordagem teórica e prática adequada às necessidades do setor, contribuindo significativamente para a compreensão e aplicação das novas diretrizes nos processos de contratação.

Já participei de capacitações sobre a Lei nº 14.133/2021 e aspectos gerais de governança, mas de forma pontual e sem aprofundamento. Ainda há necessidade de treinamentos mais completos e contínuos, voltados para a aplicação prática da lei e das diretrizes de governança nos processos de contratação da UnB.

Falta uma capacitação voltada para o contexto da Universidade de Brasília. A maioria das capacitações disponíveis são genéricas e não possuem correlação com o contexto tão singular da Universidade.

Suficientes, mas os treinamentos presenciais fazem muita falta para aproximar mais a administração e o aprendizado eficaz do servidor.

há muita capacitação externa disponível ao passo que pouquíssima capacitação no âmbito interno da unB.

Boa, mas questões específicas nem sempre são de fácil entendimento e dependem de interpretação diversa.

Os cursos são bons começos, mas o conhecimento mesmo desse tipo de atividade só vem com a prática do preenchimento dos artefatos, com dúvidas e questionamentos diretamente encaminhados e corrigidos.

atendeu as expectativas

Não foi uma capacitação efetiva. Várias coisas não ficaram bem sedimentadas. Não me sinto capaz de passar o conhecimento para frente e tenho muitas dúvidas sobre o assunto.

Mais capacitações

Foi muito proveitoso

Curso de qualidade, mas com pouca abordagem para situações que envolvem compras para pesquisa e inovação

Regular

Eu tive que fazer curso por conta própria sobre a legislação.

Satisfatória

O professor escolhido para a ação tinha amplo conhecimento do tema. Faltou praticar de alguma forma os conceitos.

A capacitação foi muito boa, abordando com clareza a nova Lei 1 e destacando de forma objetiva as principais mudanças em relação à legislação anterior.

Não direcionada à realidade de trabalho.

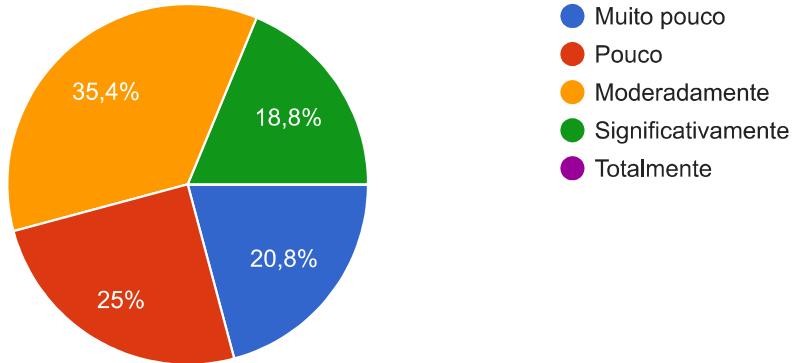
Treinamento muito satisfatório com instrutores que conhecem bem da legislação e dos procedimentos, porém acredito que seja possível ofertar uma quantidade maior de capacitações na UnB sobre licitações e compras , uma vez que a legislação está sempre sendo atualizada e com novos procedimentos.

MUITO SIGNIFICATIVA PARA ATUALIZAÇÕES DOS PRECEITOS.

Em que medida você acredita que a UnB valoriza e promove a profissionalização de seus agentes de contratação?

 Copiar

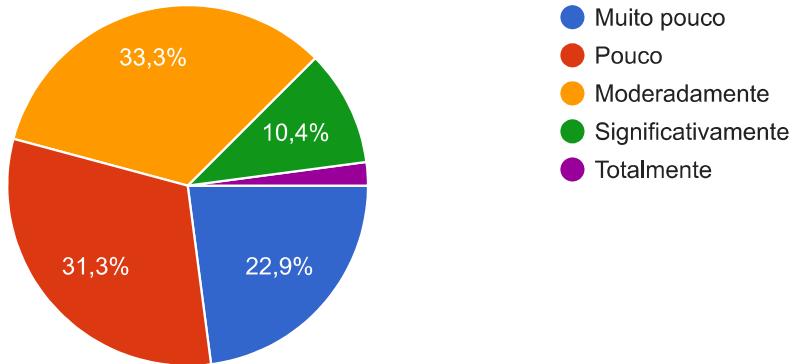
48 respostas



Em que medida as práticas de gestão de riscos estão institucionalizadas e são efetivamente aplicadas nos processos de contratação da UnB

 Copiar

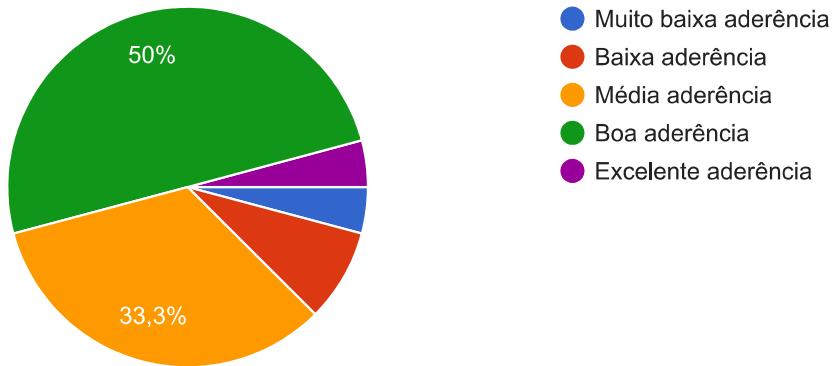
48 respostas



Em que medida as práticas de contratação da UnB aderem aos princípios e mecanismos de governança estabelecidos pela Lei nº 14.133/2021?

 Copiar

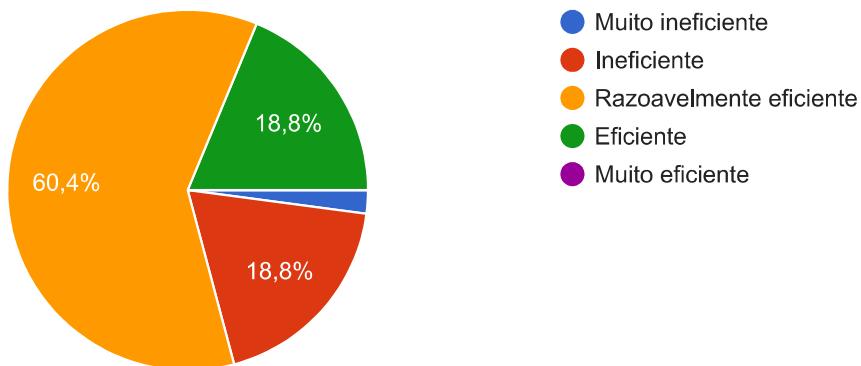
48 respostas



Como você avaliaria a eficiência geral da fase preparatória das contratações na UnB (considerando tempo, custo e qualidade dos resultados)?

 Copiar

48 respostas

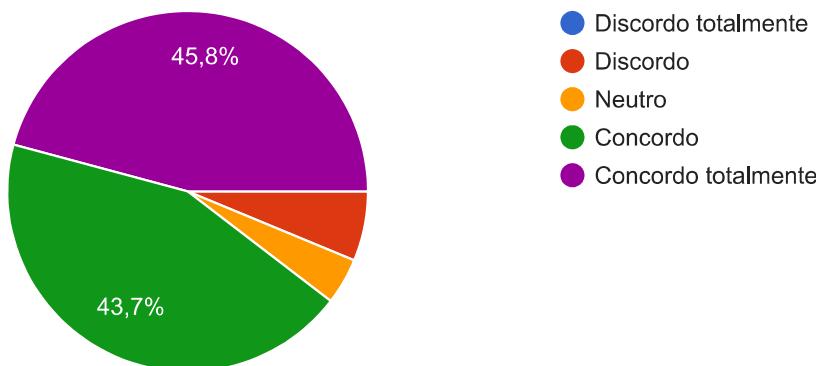


Avalie a seguinte afirmação:

 Copiar

A criação de uma Política de Governança das Contratações pode contribuir para melhorar os processos de licitação na UnB.

48 respostas



Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a atuação dos Agentes de Compras na UnB?

48 respostas

Capacitação frequente. Fluxos de trabalho e processos bem definidos. Setor de apoio aos agentes de compras. Sistemas e ferramentas adequadas para gerir governança e riscos. Auditoria dos processos com feedbacks preventivos.

Capacitação adequada e focada na etapa ou etapas do processo que trabalha, bem como melhor definição dos papéis de cada ator no processo.

CAPACITALOS E VALORIZA-LOS

Oferecer treinamentos regulares sobre a Lei nº 14.133/2021, uso do SEI, painéis de preços e boas práticas de gestão de riscos.

Aumento no número de servidores na DCO.

Aumento da quantidade dos agentes e qualificação constante.

- Oferecer plano de capacitação continuada aos agentes de compras;
- Incentivar a participação dos agentes de compras nos eventos relacionados ao tema Contratações Públicas;
- Formalizar processo de atuação dos agentes de compras;
- Criar eventos na instituição relacionados ao tema Contratações Públicas;
- Estabelecer incentivos institucionais aos agentes de compras.

Mais capacitação (capacitação desenvolvida internamente, para tratar dos procedimentos no universo da UnB, visto a variedade de contratações e a diversidade dos perfis dos agentes). As capacitações externas são boas, mas genéricas. Os servidores da DCO, DCA dispõe de qualificações suficientes para ministrarem cursos de excelência ao corpo de servidores que atuam como agentes e fiscais de serviços. Ademais, as autoridades competentes das unidades da UnB precisam ser capacitados para atuarem em sinergia com os agentes e o setor de compras.

Os Agentes de Compras da UnB desempenham um papel estratégico para a qualidade e a eficiência das contratações. Investir em capacitações contínuas e específicas, padronizar procedimentos, aprimorar sistemas, ampliar o acesso a bases de preços confiáveis e reforçar o apoio técnico e administrativo são medidas essenciais para que esses profissionais atuem com maior segurança, agilidade e conformidade legal, reduzindo riscos e assegurando melhores resultados para a instituição.

Melhores capacitações, interlocução precisa com os setores responsáveis pelas contratações. Muitas vezes nem o próprio pessoal sabe ao certo como responder ou tem interesse em nos ensinar.

Capacitação e Desenvolvimento Profissional bem como a realização de avaliações periódicas do desempenho dos agentes de compras, identificando pontos fortes e áreas que precisam de

melhoria.

Promover capacitação, principalmente para os objetos e serviços que não são comuns passar mais informações e treinamento para os agentes dos setores.

Capacitação voltada para o contexto das contratações da UnB.

Melhorar e incrementar a capacitação, como cursos anuais obrigatório oferecidos pela instituição e criar um grupo permanente de comunicação entre todos os agentes de compras da Universidade de Brasília para troca de boas práticas e experiências.

Investir em capacitação

Cursos presenciais. Grupo no Teams é uma ferramenta interessante para dúvidas, mas não é muito utilizada. Treinamento de servidores novos para realizar requisições básicas no sipac também pode otimizar as atividades da unidade.

além da valorização deste tipo de profissional, é necessário que se eleve a gestão de compras ao nível estratégico da UnB.

Melhor instrução dos servidores da UnB quanto aos processos para planejamento da contratação e conhecimento sobre a lei. As vezes o maior obstáculo é a falta de conhecimento mínimo do requisitante.

Qualificação e maior participação da DCO

Seminários presenciais nas unidades de compras e participação de todos os servidores. Pois, muitos não participam dos processos por alegarem falta de conhecimento, experiência ou incompatibilidade com as tarefas diárias, e o resultado é o direcionamento das contratações o mesmo grupo de servidores.

Treinamento. Eu trabalho há mais de 10 anos na UnB e a maioria do conhecimento adquirido foi por meio de cursos fora da instituição. A UnB deveria instruir e capacitar seus interlocutores de compras. Isso facilitaria na fase de instrução processual ao iniciar uma solicitação

Ter modelos mais específicos no sistema do ComprasNet.

Na Universidade a diversidade das compras dificulta muito padronizações. Mas modelos padrões poderia facilitar.

Estabelecer comissão em cada departamento e treinar os servidores (explicar o funcionamento dos processos de compras de forma geral e dentro da UnB e apresentar as plataformas e documentos utilizados para a realização dos processos de compras). A comissão poderiam ficar por um tempo determinado e ser renovada a cada 2 anos (por exemplo) com curso de capacitação completo também a cada 2 anos.



Capacitação e alinhamento das demandas

Ter uma unidade central que acolhe e “normatiza” as formas de aplicar o conhecimento. Ter uma melhor comunicação, pois cada unidade descentralizada trabalha de uma forma diferente, com requisitos e rigor diferentes na verificação da documentação para compras e contratações.

Com mais cursos de aprimoramento e aperfeiçoamento

- 1) integração de sistemas (para não termos que procurar tantos códigos para um único produto)
- 2) atualização dos catálogos de itens (exclusão de itens duplicados, correção de especificações e preços de referência, incluindo imagem e/ou link do produto para facilitar a visualização do que exatamente está sendo contratado)
- 3) integração da descrição de itens no TR com as do SIPAC e SIAFI de forma que a descrição do item na nota de empenho apareça tal e qual no TR (a descrição que aparece na nota de empenho não é a do TR e isso causa recebimento errado de itens ou muita perda de tempo procurando o TR para checar se era aquilo mesmo que foi pedido).
- 3) criação de capacitações internas adaptadas para a realidade da Universidade
- 4) criação de conteudos audiovisuais para facilitar o aprendizado e para consultar no caso de dúvidas na criação de um documento ou no andamento de um processo.
- 5) padronização e divulgação dos ritos processuais de compras para toda a universidade (para que haja uma ordem processual clara e detalhada do passo a passo para uma contratação não importando o setor de origem)
- 6) integração da comunidade dos agentes de compras (rodas de conversa ou reuniões mais informais para desabafar dos problemas e tentar encontrar soluções conjuntas)
- 7) tornar mais claro para cada um dos agentes quais são suas atribuições para que todos possam atuar respaldados dentro da legalidade do que lhes foi atribuídos.

Treinamentos

Mais treinamento, com links mais instrutivos.

Definir claramente as atividades de cada um e levar em consideração que a atividade de compras tem que ser realizada pela área técnica, em consonância com as demais atividades de cada setor/unidade.

Atualizando sempre

Treinamento e capacitação dos agentes que atuam nessa área.

Simplificar processos, atender de forma precisa quando ocorrem erros pontuais em vez de retornar todos os processos pra unidade. A administração burocratizou o sistema demais e não quer responder pelos erros que ela induz.

A centralização do processo de compras nas unidades, é extremamente necessário que se tenha servidores capacitados e com função específica para compras nas unidades/departamentos. A atual descentralização e a divisão na elaboração de documentos

do processo de compras entre servidores com outras funções dificulta muito o andamento do processo licitatorio.

Capacitação

Encontros regulares para discutir experiências e novos desafios. É preciso que o agente entenda (e faça o demandante entender) que a sua atuação no processo é para o bem da universidade e não um obstáculo a ser vencido. Enquanto o demandante ficar achando que somos apenas uma burocracia, qualquer ação de melhoria será vista apenas como mais uma burocracia.

Treinamento contínuo,

Centralização das compras da UnB, criando um departamento com especialista da área.que não desempenhe outras atividades além de compras.

Oferecer mais canais de comunicação e aumentar a oferta de capacitações direcionadas aos agentes de compras.

Treinamento específico e eficaz para os agentes de compras

Aplicação de procedimentos padrão

Padronização do processo na UnB inteira. Aplicação dos princípios de compliance e accountability nos processos de compra.

Por meio de mediação da Diretoria de Compras e suas Coordenações, promover uma maior integração entre os agentes de áreas afins, para possibilitar a construção de processos de licitação em conjunto.

Na minha opinião é necessário investir em capacitações específicas, voltadas para a realidade prática da instituição e para os tipos de processos que cada agente conduz. Isso inclui treinamentos direcionados ao uso das ferramentas oficiais, como a Pesquisa de Preços do ComprasGov e o PNCP, elaboração de especificações técnicas detalhadas, aplicação da gestão de riscos e interpretação de normas como a Lei nº 14.133/2021 e as Instruções Normativas da SEGES. Também seria importante criar manuais internos com exemplos reais da UnB, promover encontros para troca de experiências entre as unidades e oferecer apoio técnico acessível, de forma que os agentes possam esclarecer dúvidas e alinhar procedimentos. Essas medidas, mais do que capacitações genéricas, contribuiriam para padronizar práticas, aumentar a qualidade dos processos e reduzir retrabalhos.

Ofertar mais treinamento e capacitação, designar servidores para que cuidem exclusivamente das aquisições nas unidades, principalmente em unidades acadêmicas os servidores tem que lidar com uma série de outras atividades e não podem se dedicar no aperfeiçoamento e atualização na área de compras e contratações.

Outra ação importante seria a administração superior ofertar um treinamento para todos os gestores e diretores de unidades acadêmicas para que tenham consciência sobre as normas que regem as contratações públicas e a execução orçamentária e financeira.

MANTER CONSTANTES OS PROCESSOS DE UTILIZAÇÕES JUNTO AOS AGENTES.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Entre em contato com o proprietário do formulário](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Este formulário parece suspeito? [Denunciar](#)

Google Formulários



