

**PRÁTICAS EM LICITAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DA LEI Nº 14.133/2021 E
GOVERNANÇA PÚBLICA: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE
PÚBLICA FEDERAL**

ADRIANA PAULA MAIA DE SOUZA
MUST UNIVERSITY (FLÓRIDA/EUA)

GRACIELLA MARTIGNAGO
MUST UNIVERSITY (FLÓRIDA/EUA)

PRÁTICAS EM LICITAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DA LEI Nº 14.133/2021 E GOVERNANÇA PÚBLICA: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

1. Introdução

A administração das universidades públicas no Brasil tem se adaptado às novas legislações e às demandas da sociedade. A promulgação da Lei nº 14.133/2021 revoga a Lei nº 8.666/1993, a Lei nº 10.520/2002 e os arts. 1º a 47-A da Lei nº 12.462/2011, e marca um importante avanço na regulamentação das contratações públicas, com um enfoque acentuado em planejamento, governança e práticas sustentáveis.

No contexto das universidades públicas federais, a aplicação desses critérios assume relevância ainda maior, contribuindo para melhorar os mecanismos de governança. Apesar dos avanços legais, a efetiva implementação de critérios de sustentabilidade nas licitações das universidades públicas federais enfrenta desafios e lacunas que precisam ser investigadas. Assim, esta pesquisa parte da seguinte questão: Como é implementada a governança das contratações em instituição de ensino pública a partir da Lei nº 14.133/2021?

Para isso, o objetivo geral deste estudo consiste em descrever como a implementação das práticas de governança em licitações, à luz da Lei nº 14.133/2021, contribui para o avanço da governança. Especificamente, objetiva-se: 1. Apresentar como a regulamentação Lei nº 14.133/2021 impôs a adoção de práticas de sustentabilidade; 2. Descrever quais e como as práticas de compras e contratações, no âmbito das universidades públicas federais sofreram mudanças; 3. Indicar como essas novas práticas contribuíram para os indicadores de governança pública na organização em estudo.

Este estudo justifica-se por analisar os desafios e oportunidades na implementação da nova legislação em uma universidade pública federal da região Norte do Brasil, destacando barreiras tecnológicas, capacitação e mudanças culturais. A pesquisa oferece diagnóstico relevante à academia e formuladores de políticas públicas, contribui para o desenvolvimento regional e práticas governamentais. A pesquisa consiste em uma contribuição inovadora e pioneira à aplicação da Lei nº 14.133/2021, aponta caminho para futuras pesquisas e instituições em transição para a implementação da nova regulamentação.

Este artigo está dividido em cinco partes. Além desse primeiro, introdutório, apresenta-se a metodologia, a fundamentação teórica, o estudo de caso e a análise dos dados e, por fim, as considerações finais seguidas da lista de referências.

2. Metodologia

Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa (Merriam, 2002; Patton, 2015), através da estratégia de estudo de caso (Yin, 2009). Primeiro, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica (Vergara, 2003) em material publicado e acessível ao público, como livros, teses e dissertações, artigos científicos, e legislação sobre o tema governança corporativa, sustentabilidade e licitações no Brasil. Fez-se, portanto, uma pesquisa exploratória, como processo inicial da investigação e serviu para buscar mais informações para familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele (Cervo, Bervian & Silva, 2007).

A pesquisa descreve quais práticas foram implementadas e quando e, portanto, é descritiva (Vergara, 2003). Foram coletados dados de documentos internos e do site da organização, além de registros e arquivos relevantes para o desenvolvimento de análise documental (Flick, 2009). Os mecanismos do sistema de avaliação da governança corporativa foram levantados no site do Tribunal de Contas da União a partir dos critérios metodológicos apresentados em TCU (2020).

A organização deste estudo de caso é a Fundação Universidade do Amazonas (Unidade Gestora 154039), também conhecida como Universidade Federal do Amazonas (UFAM), instituição pública federal centenária, criada em 1909 como Escola Universitária Livre de Manaus, no estado do Amazonas. A escolha deve-se ao pioneirismo como primeira instituição de ensino superior do país (UFAM, 2025), ao foco regional pouco explorado em estudos de governança e à contribuição para o desenvolvimento local.

Inicialmente, foram analisados a lista de alto risco da Administração Pública Federal e o relatório iESGo: Índice de Governança e Sustentabilidade, ambos do TCU (2024), com foco em obras paralisadas, governança de dados e contratações públicas. O iESGo, baseado no antigo Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG), avalia a adoção de práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) pelas organizações públicas. A partir desses relatórios, identificaram-se boas práticas em licitações, conforme a Lei nº 14.133/2021, na Fundação Universidade do Amazonas, foco deste estudo.

Desde 2007, o TCU realiza ações para conhecer a situação da governança na administração pública e estimular boas práticas. Em 2017, criou-se o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (Acórdão 588/2018-TCU-Plenário), aplicado novamente em 2018 (Acórdão 2699/2018-TCU-Plenário) e ampliado em 2021 com o tema orçamento (Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário).

Na universidade, os dados também foram coletados através de análise documental no portal Sei Usar, nos Relatórios de Gestão dos exercícios de 2022 e 2023 (PROPLAN, 2023). Quanto ao exercício de 2024 os dados foram baseados no Portal da Transparência, pois os mesmos ainda não estavam disponíveis no Relatório de Gestão e a consulta dos dados referentes as obras paralisadas junto à Prefeitura do Campus Universitário solicitada via e-mail com fundamento na Lei de Acesso à Informação até a data de 10 de fevereiro de 2025 não foi respondida.

A análise também se baseou no Relatório Individual de autoavaliação quanto ao iESGo2024, especificamente quanto ao Tema: Governança e Gestão de Contratações, indicadores: Índice de Governança e Gestão de Contratações, Índice de Governança de Contratações, Índice de Gestão de Contratações, Capacidade em estabelecer processos para a gestão de contratações, Capacidade em gerir o pessoal de contratações e Capacidade em realizar contratações sustentáveis (TCU, 2024).

Após a coleta dos dados, desenvolveu-se análise do conteúdo à luz da Lei nº 14.133/2021, na Lista de Alto Risco da Administração Pública Federal, no Manual 10 Passos para a boa governança, 2ª edição, no Relatório iESGo (índice de Governança e Sustentabilidade do ano de 2024, da Fundação Universidade do Amazonas e Relatório Individual da autoavaliação iESGo 2024, também elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2024).

Quanto à metodologia do relatório iESGo 2024, elaborado pelo TCU, os dados foram analisados por análise multivariada de dados, cuja confiabilidade é avaliada através do coeficiente alfa de cronbach, que varia de 0 a 1, cujos valores mais próximos de 1 indicam maior confiabilidade (Maroco & Garcia-Marques, 2006; Tabachnick & Fidell, 2013) e de acordo com as normas e orientações da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF, 2021).

3. Fundamentação Teórica

3.1. Licitações, princípios e Lei nº 14.133/2021

Licitação é o procedimento administrativo por meio do qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa referente ao contrato de seu interesse. O procedimento, desenvolve-se a partir de uma sucessão ordenada de atos vinculantes à administração e aos licitantes, o que propicia oportunidade isonômica a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos (Meirelles, 1989).

Para Justen Filho (1993), licitação é um procedimento administrativo formal de direito público, que ocorre antes da contratação, em que a Administração seleciona com quem contratar e estabelece as condições que regularão a relação jurídica futura entre as partes.

Di Pietro (2002) explica que licitação é um procedimento administrativo em que um ente público, no exercício da função administrativa, concede a todos os interessados, que se sujeitam às condições fixadas no instrumento convocatório, a oportunidade de formularem propostas dentre as quais selecionará e aceitará a que for mais conveniente.

Em outras palavras, licitação é o procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio, empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços com o objetivo de garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a seleção da proposta mais vantajosa à Administração (TCU, 2010).

Os princípios das licitações, antes no art. 3º da Lei nº 8.666/1993, agora constam no art. 5º da Lei nº 14.133/2021 que incorpora novos princípios: planejamento, transparência, eficácia, segregação de funções e economicidade. Isto reforça a Gestão por Resultados e os pilares da Governança nas Licitações, alinhados à Lei de Responsabilidade Fiscal (Nassuno, 2011; Bogoni *et al.*, 2010; Cavalcante; Luca, 2013; Castro; Silva, 2017).

3.2 Governança Pública e Contratações

Cavalcante e Luca (2013) explicam que a Governança Corporativa surgiu no setor privado nos anos 1980, porém a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Comitê do Setor Público (PSC) da Federação Internacional de Contadores (IFAC), ampliaram seus princípios ao setor público. Destacam ainda que a transparência das informações e a *accountability*, assim como as dimensões do controle, são presenças permanentes nas recomendações de boas práticas de governança em ambos os setores.

Vale ressaltar que a Governança na Administração Pública no Brasil, remonta ao Acórdão nº 2743/2015 – Plenário do TCU, que abrangeu: governança das aquisições, controles da gestão das aquisições, controles internos em nível de atividade no processo de aquisições e controles internos e conformidade das contratações. No tema governança das aquisições, avaliou-se controles nos componentes liderança, estratégia e controle. No tema controles da gestão, avaliou-se controles nos componentes planos, processos e pessoas. No tema controles internos e conformidade das contratações, avaliou-se processos de contratações relacionados à terceirização de serviços de limpeza, vigilância e transporte de pessoas.

Nesse contexto, Governança das aquisições é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com o objetivo que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. Desta forma, governança e gestão das aquisições, não são sinônimos, embora sejam complementares e interdependentes. Governança trata-se da definição do que deve ser executado (direção) e gestão trata-se da forma como se executa. (TCU, 2015).

Pode-se afirmar, também, que o Acórdão nº 2743/2015 – Plenário do Tribunal de Contas da União, foi precursor do Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, autárquica e fundacional. Conforme Art. 2º, inciso I do Decreto nº 9.203/2017, governança pública é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com o objetivo de conduzir políticas públicas e à

prestação de serviços de interesse da sociedade. Ademais, conforme Art. 5º do Decreto nº 9.203/2017, há quatro mecanismos de governança nas contratações públicas: integridade, competência, responsabilização e motivação.

Cabe endossar que a Lei nº 14.133/2021 estabelece expressamente no parágrafo único, Art. 11, a governança em processo licitatório. Ademais, no que tange ao controle das contratações, o Art. 169, da Lei nº 14.133/2021 determina três linhas de defesa: 1) integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade; 2) integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade; 3) integrada pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas.

Nesse contexto, à luz da Lei nº 14.133/2021, tem-se os seguintes instrumentos de governança nas contratações: 1) Plano de Contratações Anual (PCA); 2) Plano de Tratamento de Riscos; 3) Gestão por Competências; 4) Plano de Logística Sustentável.

O Plano de Contratações Anual (PCA), instituído pela Lei nº 14.133/2021, é disponibilizado no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), destinado à divulgação centralizada e obrigatória dos atos exigidos em sede de licitações e contratos administrativos, conforme Decreto nº 10.764, de 9 de agosto de 2021.

Quanto ao Plano de Tratamento de Riscos, o Estudo Técnico Preliminar (ETP) permite antecipar problemas, prever oportunidades e orientar decisões, além de avaliar a solução proposta, estimar custos e benefícios e verificar sua viabilidade. Mas, riscos não tratados no ETP devem ser registrados e gerenciados durante a seleção do fornecedor e a gestão do contrato (TCU, 2025).

Os riscos nas contratações podem ocorrer desde o processo licitatório até a gestão e resultados, sendo formalizados no mapa de riscos, atualizado e monitorado ao longo do metaprocessos. A Administração Pública federal deve utilizar o Sistema de Gestão de Riscos Digital, conforme a Lei nº 14.133/2021 e demais normativos (Portaria Seges/ME 8.678/2021; IN SGD/ME 94/2022; IN Seges/MP 5/2017; Portaria TCU 121/2023; Resolução CNJ 347/2020; Enunciado CJF 18/2022).

Quanto à Gestão por Competências, nos termos do Art. 7º da Lei nº 14.133/2021 cabe à autoridade máxima promover a gestão por competências e designar agentes públicos para funções essenciais à execução da Nova Lei de Licitações e Contratos. Ademais, nos termos do Art. 173 da Lei nº 14.133/2021, os tribunais de contas devem capacitar servidores por meio de eventos e cursos, o que endossa o papel das linhas de defesa no controle das contratações, conforme Art. 169, inciso I, da Lei nº 14.133/2021.

Quanto ao Plano de Logística Sustentável (PLS), Instituído pela Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021, à luz da Lei nº 14.133, de 2021, o PLS é um instrumento de governança vinculado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade, ou instrumento equivalente, e às leis orçamentárias, que determina a estratégia das contratações e da logística no âmbito do órgão ou entidade, a partir de objetivos e ações referentes a critérios e a práticas de sustentabilidade, nas seguintes dimensões: econômica, social, ambiental e cultural.

Vale ressaltar que a elaboração do PLS é obrigatória a todos os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e deve seguir o modelo de referência da Secretaria de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, nos termos da Portaria SEGES/MGI nº 5.376, de 14 de setembro de 2023.

Nesse sentido, nos termos do Art. 8º, § 1º da Portaria SEGES/ME nº 8678, de 19 de julho de 2021, o PLS deve nortear a elaboração dos planos de contratações anual, dos estudos técnicos preliminares e dos anteprojetos, projetos básicos ou termos de referência das contratações realizadas pela administração pública federal.

4. Análise e Discussão de Resultados

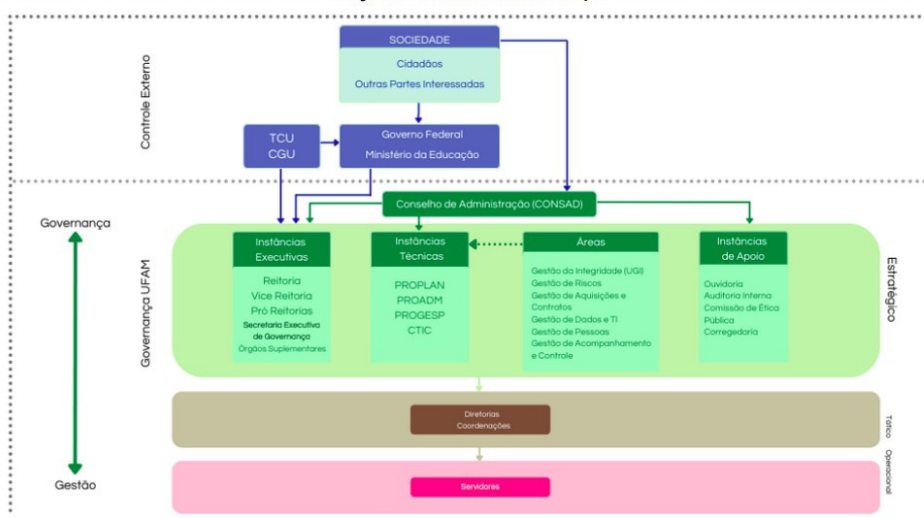
A seguir, apresenta-se a análise e os resultados da pesquisa, além de proposições em relação aos direcionamentos e ações futuras à Fundação Universidade do Amazonas.

4.1 Estrutura de Governança na Fundação Universidade do Amazonas

No âmbito da organização, foram designados servidores para compor o Comitê de Governança, Integridade, Risco e Controle, conforme Portaria nº 1204, de 23 de junho de 2022 (UFAM, 2022). Como demonstrado na Figura 1 e de acordo com a portaria supracitada, este comitê é composto pela liderança da Universidade o que se coaduna com o disposto no parágrafo único do Art. 11 da Lei nº 14.133/2021.

Conforme Figura 1, a estrutura de governança em nível estratégico é constituída pelo Conselho de Administração (CONSAD), e pelas instâncias executivas composta pela Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias, Secretaria de Executiva de Governança e Órgãos suplementares; instâncias técnicas composta pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROADM), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) e pelo Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC); e instâncias de apoio: Ouvidoria, Auditoria Interna, Comissão de Ética Pública e Corregedoria.

Figura 1. Estrutura de Governança na UFAM



Fonte: Relatório de Gestão 2023 (PROPLAN, 2023 p. 26).

A organização adota os seguintes mecanismos de Governança: Liderança, Estratégia e Controle, cujas práticas abrangem: Gestão de Pessoas, Gestão e TI e Segurança da Informação, Gestão e Contratações, Gestão Orçamentária e Resultados Finalísticos que consiste na elaboração e entrega de

relatórios da gestão sobre resultados planejados. Porém, neste estudo de caso, a ênfase está nas práticas de Gestão e Contratações (CGIRC, 2022).

4. 2. Plano de Ação de Governança 2022-2024

4.2.1. Mecanismo de Liderança - evidências

Observa-se que foi apontado como componente do modelo de governança a seguinte ação de melhoria: estabelecer a política de governança da instituição envolvendo especificamente a política de contratações por parte da Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROADM).

4.2.2. Mecanismo de Estratégia – evidências

Observa-se que foi apontado como componente do modelo de governança a seguinte ação de melhoria: estabelecer modelo de gestão de contratações cuja unidade responsável é a Pró-Reitoria de Administração e Finanças, cuja ação foi desenvolvida e implementada no ano de 2022 e monitorada no período de 2022 a 2024 (CGIRC, 2022).

4.2.3. Mecanismo de Controle – evidências

Não se identificou ações de melhoria específicas voltadas à governança e gestão de contratações quanto à Transparência, Prestação de Contas, Responsabilização e Auditoria Interna. Apesar disso, há ações de melhoria previstas nos componentes 31 (alimentação da página de governança) e 36 (publicação dos relatórios de gestão) da Universidade. Recomenda-se a disponibilização consolidada dos dados de licitações e contratos no portal institucional como boa prática de governança, especialmente quanto às obras paralisadas, classificadas como alto risco pelo TCU (2024).

Também não foram encontradas informações sobre obras concluídas, em execução e paralisadas em 2024, no portal institucional. Mesmo após solicitação à Prefeitura do Campus Universitário - PCU, os dados sobre contratos, objetos e processos licitatórios não constavam no relatório disponibilizado. Ademais, o Relatório de Gestão de 2024 ainda não havia sido publicado, por estar dentro do prazo legal. Desta forma, a ausência de divulgação revela fragilidades nos pilares da transparência, controle e prestação de contas.

Ademais, embora a Lista de Alto Risco da Administração Pública Federal elaborada pelo TCU tenha como critério: 1) ter sido objeto de fiscalização apreciada pelo TCU após a elaboração da última edição da Lista; 2) o tema deve afetar mais de um milhão de pessoas ou envolver valores superiores a R\$ 1 bilhão, referente apenas à parcela orçamentária em que os riscos foram identificados, e não ao orçamento total relacionado ao tema. Conforme Portaria-TCU 81/2024, o tema de alto risco pode ser um objetivo ou área governamental de relevância estratégica para o país, que compromete substancialmente os resultados das políticas públicas.

No caso em voga, o orçamento da instituição (UG 154039), no ano de 2022 foi de R\$791.454.569,00, e no ano de 2023 foi de R\$890.483.403,00 e, de acordo com o Portal da Transparência, no ano de 2024 o orçamento atualizado foi de R\$1,04 bilhão e conforme Relatório de Gestão referente ao exercício de 2023, o Grupo de Despesa Investimentos corresponde a R\$ 15.132.310, enquanto que o total de obras paralisadas somam mais de R\$26 milhões de reais, como demonstrado no Quadro 1 (PROPLAN, 2022; PROPLAN, 2023; Portal da Transparência, 2024).

Quadro 1 - Relação de obras paralisadas em 2023

ID	CONTRATO	OBJETO	VALOR	ÁREA CONSTRUÍDA	STATUS %
1	33/2018-FUA	Construção do Bloco 4 do Instituto de Ciências Sociais, Educação e Zootecnia - ICSEZ. Campus Parintins	R\$ 10.753.679,27	4.454,56	70,43
2	023/2020 FUA	Construção do Bloco Faculdade de Estudos Sociais - FES Setor Norte Campus Manaus	R\$ 7.419.248,22	3.154,76	40,97
3	38/2021 UFAM	Construção do Bloco E da Faculdade de Educação Física e Fisioterapia - FEFF. Setor Sul Campus Manaus	R\$ 8.795.924,06	4.454,56	0,00

Fonte: Relatório de Gestão 2023, Fundação Universidade do Amazonas (PROPLAN, 2023, p. 78)

Considerando que a instituição possui seis campi no Amazonas: Manaus, Itacoatiara, Parintins, Coari, Benjamin Constant e Humaitá — com população estimada em 2,67 milhões de habitantes (IBGE, 2024), e que os cursos ofertados atendem às demandas locais, destaca-se sua missão de promover ensino, pesquisa e extensão com foco no desenvolvimento da Amazônia (PROPLAN, 2023). A transparência e a prestação de contas, pilares da Governança e recomendadas como boas práticas no setor público (Cavalcante e Luca, 2013), devem ser aprimoradas. Como boa prática, recomenda-se que as informações das obras sejam divulgadas no portal institucional durante o exercício, e não apenas no Relatório de Gestão ou mediante solicitação via Lei de Acesso à Informação, como foi o caso.

Nesse contexto, vale ressaltar que a instituição possui relevância estratégica tanto em nível federal, quanto para o Estado do Amazonas e para os municípios supracitados, o que impacta substancialmente os resultados das políticas públicas. Conforme Figura 2, a Fundação Universidade do Amazonas está localizada na Região Norte do Brasil, cuja região é a maior do Brasil em extensão territorial (Embrapa, 2025).

Figura 2. Região Norte do Brasil



Fonte: Mapa da Região Norte do Brasil (Embrapa, 2025)

Ademais, dentre os sete estados da Região Norte: Amazonas (AM), Pará (PA), Acre (AC), Roraima (RR), Rondônia (RO), Amapá (AP) e Tocantins (TO), o estado do Amazonas, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística no ano de 2022, é o segundo estado do Norte do Brasil com o maior Produto Interno Bruto (PIB), e no ranking nacional ocupa a 16ª posição (EMBRAPA, 2025; FANESPA, 2022).

Vale ressaltar também, que quanto ao Plano de Gestão de Riscos 2024-2025, a Fundação Universidade do Amazonas, no final de novembro de 2023, foi premiada no I Concurso de Boas

Práticas do Ministério da Educação – MEC em Brasília, na categoria “Fortalecimento da Gestão de Riscos e dos Controles Internos Administrativos”, tendo como prática vencedora o “Empoderamento e capacitação em gestão de Riscos – Manual para Adesão à Plataforma ForRisco e espaço ‘Minuto Gestão de Riscos na UFAM’ (PROPLAN, 2023).

Desta forma, a transparência e a prestação de contas dos dados abertos referentes as obras concluídas, em execução e paralisadas no âmbito interno da organização, no decorrer do exercício, cujas obras paralisadas possuem potencial de risco alto, apresenta-se como uma ação de melhoria e boa prática em Governança das Contratações e que reforça o compromisso institucional com a Gestão de Riscos (Cavalcante e Luca, 2013; TCU, 2024).

4.3.4. Plano de Ação de Governança 2022-2024 – Resultados Finalísticos

Nesse contexto, cabe trazer à baila a análise do Relatório Individual de autoavaliação da organização quanto ao iESGo2024, elaborado pelo controle externo, que à luz da Lei nº 14.133/2021, corresponde a terceira linha de defesa do controle das contratações públicas, especificamente relativo ao Tema: Governança e Gestão de Contratações, indicadores: Índice de Governança e Gestão de Contratações, Índice de Governança de Contratações, Índice de Gestão de Contratações, Capacidade em estabelecer processos para a gestão de contratações, Capacidade em gerir o pessoal de contratações e Capacidade em realizar contratações sustentáveis como abordado a seguir (TCU, 2024).

4.4. Índice de Governança e Gestão de Contratações

O Índice de Governança de Contratações (iGovContratações) é composto e resultado a de dois componentes: Índice de Governança de Contratações (GovernancaContrat) e pelo Índice de Gestão de Contratações (iGestContrat), como explicado a seguir (TCU, 2024).

O Índice de Governança de Contratações (GovernancaContrat) é composto por três agregadores: 1) definição do modelo de gestão, com responsabilidades e metas (2134); 2) monitoramento do desempenho, com acompanhamento de planos, relatórios e ações corretivas (2154); e 3) verificação se a auditoria interna anual inclui a avaliação da gestão de contratações (3132D).

Quanto ao Índice de Gestão de Contratações (iGestContrat), é composto por quatro agregadores: 1) ProcessoContrat, que estabelece processos para planejamento anual, gestão de riscos e definição das etapas de contratação; 2) IntegrContrat, que promove integridade e prevenção de fraudes, com transparência documental; 3) PessoasContrat, que avalia a gestão de pessoal, competências e transição nas funções essenciais; e 4) ContratSustent, que verifica a adoção de critérios de sustentabilidade nos processos de contratação.

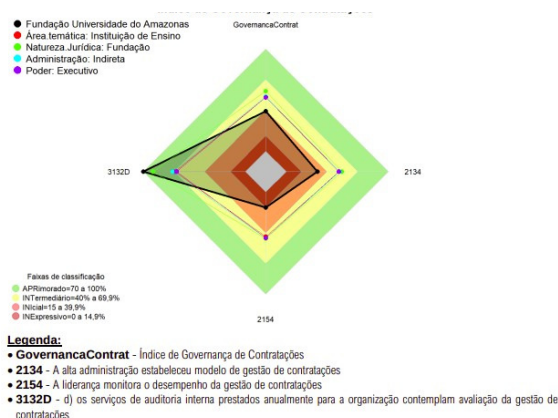
Figura 3. Indicador: iGovContratações - Índice de Governança e Gestão de Contratações



Fonte: Relatório iESGov2024 - Governança e Gestão de Contratações (TCU, 2024, p. 39).

Conforme Figura 3, o índice de Governança e Gestão de Contratações é composto pelo índice de Governança de Contratações e pelo Índice de Gestão de Contratações que está em fase inicial, enquanto outras Instituições de Ensino em âmbito federal estão em nível intermediário (TCU_b, 2024). O que ressalta a importância deste estudo de caso para Políticas Públicas no âmbito da organização, com contribuição para o desenvolvimento regional, sendo útil para gestores locais; e a contribuição inovadora como oportunidade de produzir um trabalho pioneiro que combina desafios e oportunidades, oferece uma visão abrangente e prática da implementação da Lei nº 14.133/2021, relevante para estudos futuros.

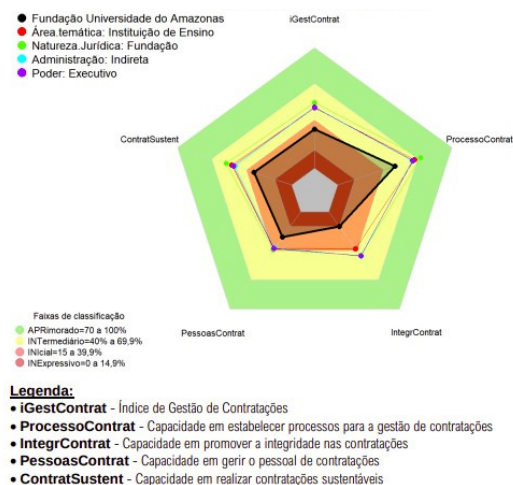
Figura 4. Indicador: GovernancaContrat - Índice de Governança de Contratações



Fonte: Relatório iESGov2024 - Governança e Gestão de Contratações (TCU_b, 2024, p. 40).

De acordo com a Figura 4, quanto ao Índice de Governança de Contratações, observa-se que o modelo de gestão de contratações estabelecido pela alta administração também está em nível inicial. Ademais, apesar dos serviços de auditoria interna prestados anualmente para a organização contemplar avaliação da gestão de contratações em nível aprimorado, observa-se que o monitoramento do desempenho da gestão de contratações é inexpressivo, inclusive muito aquém de outras Instituições de Ensino federal que estão em estágio intermediário.

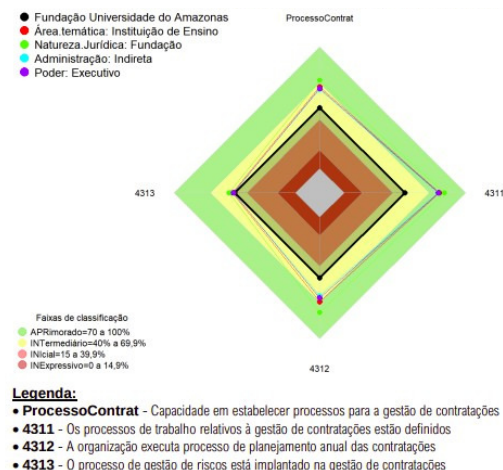
Figura 5. Indicador: iGestContrat - Índice de Gestão de Contratações



Fonte: Relatório iESGov2024 - Governança e Gestão de Contratações (TCU_b, 2024, p. 41).

Conforme Figura 5, quanto ao Índice de Gestão de Contratações composto pelos agregadores: **ProcessoContrat** que trata da capacidade em estabelecer processos à gestão de contratações; **IntegrContrat** que trata da capacidade em promover a integridade nas contratações; **PessoasContrat** que trata da capacidade em gerir o pessoal de contratações; e **ContratSustent** que trata da capacidade em realizar contratações sustentáveis. Observa-se que embora a organização tenha capacidade em estabelecer processos à gestão de contratações em nível intermediário, a capacidade em promover a integridade nas contratações ainda é inexpressiva. Ademais, a capacidade em gerir o pessoal de contratações e a capacidade em realizar contratações sustentáveis ainda estão em estágio inicial.

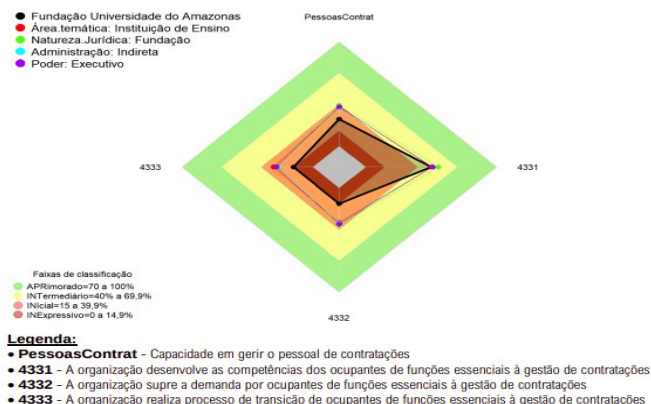
Figura 6. Indicador: **ProcessoContrat** - Capacidade em estabelecer processos à gestão de contratações



Fonte: Relatório iESGov2024 - Governança e Gestão de Contratações (TCU_b, 2024, p. 42).

De acordo com a Figura 6, a capacidade da organização em estabelecer processos à gestão de contratações é classificada como intermediária, considerando três aspectos: definição dos processos de trabalho, planejamento anual das contratações e implantação da gestão de riscos. Destaca-se que tanto o Plano de Contratações Anual, previsto no art. 12, VII, da Lei nº 14.133/2021 e regulamentado pelo Decreto nº 10.947/2022, quanto a Gestão de Riscos, conforme o art. 169 da mesma lei, são instrumentos obrigatórios.

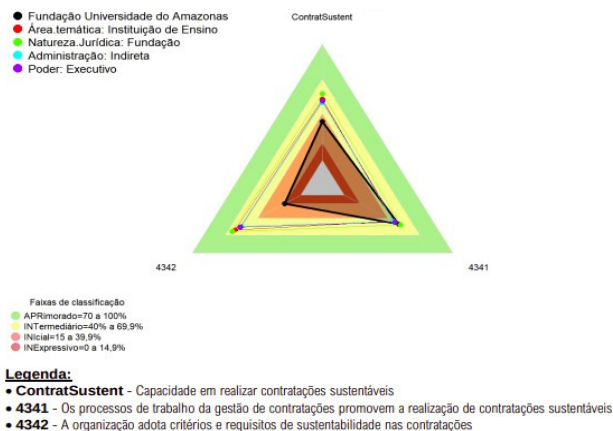
Figura 7. Indicador: **PessoasContrat** - Capacidade em gerir o pessoal de contratações



Fonte: Relatório iESGov2024 - Governança e Gestão de Contratações (TCU_b, 2024, p. 43).

Conforme Figura 7, a capacidade em gerir o pessoal de contratações é composta por três agregadores: desenvolvimento de competências, suprimento da demanda e transição de ocupantes de funções essenciais. Observa-se que, embora esteja em nível intermediário quanto ao desenvolvimento de competências, apresenta desempenho praticamente inexpressivo nos demais aspectos. Isso representa um risco à gestão de pessoal de contratações, quanto à primeira linha de defesa nas contratações públicas, conforme o Art. 169, inciso I, e o Art. 7º da Lei nº 14.133/2021.

Figura 8. Indicador: ContratSustent - Capacidade em realizar contratações sustentáveis



Fonte: Relatório iESGov2024 - Governança e Gestão de Contratações (TCU_b, 2024, p. 44).

De acordo com a Figura 8, quanto à capacidade em realizar contratações sustentáveis, composto por dois agregadores que analisam se os processos de trabalho da gestão de contratações promovem a realização de contratações sustentáveis; e se a organização adota critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações. Observa-se que embora esteja em estágio intermediário quanto aos processos de trabalho da gestão de contratações que promovam a realização e contratações sustentáveis, efetivamente a adoção de critérios e requisitos de sustentabilidade nas contratações ainda são praticamente inexpressivas.

Nesse contexto, cabe trazer à baila o Plano de Logística Sustentável (PLS), um instrumento de governança obrigatório em âmbito federal, porém, a Fundação Universidade do Amazonas ainda não elaborou e ainda não implementou seu Plano Diretor de Logística Sustentável, nos termos da Portaria SEGES/MGI nº 5.376, de 14 de setembro de 2023, como constatado no Ofício Circular nº 02/2024/PROADM/UFAM (UFAM, 2024).

Porém, em consulta ao portal da Pró-Reitoria de Administração e Finanças da Fundação Universidade do Amazonas, o PLS estava sendo desenvolvido, o que estará em conformidade tanto com a Lei nº 14.133/2021, quanto com o instrumento de governança nas contratações públicas, conforme Art. 2º, inciso VII, Art. 6º, Art. 7º, da Portaria SEGES/ME nº 8.678, de 19 de julho de 2021 (UFAM_b, 2025).

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo geral analisar como a implementação das práticas de governança em licitações na Fundação Universidade do Amazonas à luz da Lei nº 14.133/2021, contribuem para o avanço da governança organizacional. Especificamente, objetivou-se: apresentar como a regulamentação Lei nº 14.133/2021 impôs a adoção de práticas de sustentabilidade; descrever

quais e como as práticas de compras e contratações, no âmbito das universidades públicas federais sofreram mudanças; 3. indicar como essas novas práticas contribuíram para os indicadores de governança pública na organização.

Os objetivos foram alcançados, a partir da pesquisa bibliográfica e a partir de pesquisa descritiva e exploratória baseada nos relatórios de gestão da organização, consulta ao portal institucional, sistema Sei, Portal da Transparência e baseada no Relatório Individual da autoavaliação iESGo 2024 elaborado pelo Tribunal de Contas da União.

Neste estudo, identificou-se boas práticas de governança quanto ao reconhecimento das ações implementadas na Gestão de Riscos, premiada no I Concurso de Boas Práticas do Ministério da Educação - MEC, categoria “Fortalecimento da Gestão de Riscos e dos Controles Internos Administrativos”, com a prática vencedora: “Empoderamento e capacitação em gestão de Riscos – Manual para Adesão à Plataforma ForRisco e espaço ‘Minuto Gestão de Riscos na UFAM’”. O que pode servir de modelo a outras universidades.

Entretanto, encontrou-se impropriedade quanto à conformidade, por exemplo, a inexistência no âmbito interno do Plano de Logística Sustentável exigido pela Lei 14.133/2021, pois ele ainda estava em fase de elaboração.

Identificou-se fragilidades na transparência e prestação de contas quanto às obras concluídas, em execução e paralisadas. Estas últimas classificadas pelo TCU como de alto risco. Internamente, não há divulgação em tempo real no portal institucional, os dados são publicados no Relatório de Gestão do ano seguinte. Em 2024, mesmo após solicitação via Lei de Acesso à Informação, os dados estavam incompletos, impedindo a identificação das obras, contratos e respectivos processos licitatórios.

Ademais, o monitoramento do desempenho da gestão de contratações é inexpressivo, muito aquém de outras Instituições de Ensino Federal em estágio intermediário. Embora a organização tenha capacidade em estabelecer processos à gestão de contratações em nível intermediário, a capacidade em promover a integridade nas contratações ainda é inexpressiva.

A capacidade de gerir pessoal e realizar contratações sustentáveis ainda é incipiente, com competências intermediárias, mas insuficientes para suprir a demanda, representando risco à primeira linha de defesa nas contratações, conforme a Lei nº 14.133/2021. Recomenda-se investir na capacitação, conforme previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e alinhado ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), promovendo boas práticas de governança e excelência institucional (PDI, 2016-2025, p. 49).

Considerando as limitações da pesquisa documental e a ausência dos dados do Relatório de Gestão de 2024 no portal institucional, bem como a indisponibilidade das informações sobre obras, inclusive as paralisadas, recomenda-se que tais dados sejam divulgados no portal institucional ao longo do exercício corrente, incluindo informações como contrato, objeto, valor, área construída e status, em alinhamento com os pilares da transparência e *accountability*.

Recomenda-se também dar ciência à Ouvidoria da organização quanto a presteza e ao cumprimento da Lei de Acesso à Informação e que esta ação de melhoria e boa prática também seja dada ciência ao Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controle – CGIRC. Ainda quanto à presteza e a conformidade, recomenda-se à Auditoria e ao CGIRC o cumprimento dos prazos legais, pois o PLS deveria ter sido ajustado ao modelo do Plano Diretor de Logística Sustentável da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia até a data de 31 de dezembro de 2024, e o mesmo ainda estava sendo desenvolvido.

Em estudos futuros, analisar o Relatório de Gestão de 2024 da Fundação Universidade do Amazonas para verificar o atendimento às boas práticas de Governança em Contratações e possíveis avanços no Índice de Governança de Contratações do TCU, especialmente quanto à integridade, gestão de pessoal e contratações sustentáveis, comparando com anos anteriores e outras instituições federais.

Ademais, vale ressaltar que a Nova Lei de Licitações e Contratos, a Lei nº 14.133 entrou em vigor em 1º de abril de 2021, mas o período de transição permitiu o uso das leis anteriores até 31 de dezembro de 2023 e a partir de 1º de janeiro de 2024, a Lei nº 14.133/2021 passou a ser a única norma geral para licitações e contratações públicas, porém, até a presente data deste estudo, observa-se que a universidade analisada ainda está em fase inicial de implementação de compras públicas sustentáveis se comparada com outras instituições que estão em fase intermediária. O que endossa a contribuição da pesquisa para a governança em contratações públicas, principalmente quanto aos dois pilares básicos da Governança Corporativa, a saber: transparência das informações e a *accountability*, que assim como as dimensões do controle, são presenças permanentes nas recomendações de boas práticas de governança tanto no setor privado quanto no serviço público (Cavalcante e Luca, 2013). Além disso, a proposição de trabalhos futuros, abre espaço para o desenvolvimento de indicadores e métricas que possam mensurar o grau de aderência das instituições federais à Lei nº 14.133/2021 sob a ótica da sustentabilidade e da governança corporativa.

6. Referências

- Bogoni, N. M.; Zonatto, V. C. S.; Ishikura, E. R.; Fernandes, F. C. (2010). Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 44(1), 119-142. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000100006>. Acessado em 08 de novembro de 2024.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*.
- Brasil. (2017). Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acessado em 08 de novembro de 2024.
- Brasil. (2022). Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D10947.htm#art1. Acessado em 02 de janeiro de 2025.
- Brasil. (2021). Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de licitações e contratos administrativos. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.html. Acessado em 08 de novembro de 2024.
- Brasil. (2021). Decreto nº 10.764, de 09 de agosto de 2021. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10764.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2010.764%2C%20DE%2009,o%20C%2%A7%201%C2%BA%20do%20art. Acessado em 21 de janeiro de 2025.
- Brasil. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acessado em 08 de novembro de 2024.
- Brasil. Advocacia-Geral da União. (2023). *Guia Nacional de Contratações Sustentáveis: 6ª edição*, revista, atualizada e ampliada (6a ed.). Brasília: AGU.
- Brasil. Ministério da Fazenda. Secretaria Executiva. Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração. Coordenação Geral de Recursos Logísticos. (2014). *Orientações: contratações sustentáveis* (Versão 1.0). Brasília: MF/SPOA/CORL, 25 pág.
- Brasil (2021). Portaria Seges/ME Nº 8.678, de 19 de julho de 2021. Recuperado de <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-me-no-8-678-de-19-de-julho-de-2021>. Acessado em 21 de janeiro de 2025.
- Brasil (2022). Instrução Normativa SGD/ME nº 94, de 23 de dezembro de 2022. Recuperado de <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/contratacoes-de-tic/instrucao-normativa-sgd-me-no-94-de-23-de-dezembro-de-2022>. Acessado em 21 de janeiro de 2025.

Brasil. Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017 (Atualizada). Recuperado de <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acessado em 21 de janeiro de 2025.

Brasil. Ministério da Gestão e Inovação. Portal de Compras do Governo Federal (2023). Portaria SEGES/MGI nº 5.376, de 14 de setembro de 2023. Recuperado de <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/portarias/portaria-seges-mgi-no-5376-de-14-de-setembro-de-2023>. Acessado em 25 de janeiro de 2025.

Brasil. Portal Nacional de Contratações Públicas (2025). Recuperado de <https://pncp.gov.br/app/pca?pagina=1>. Acessado em 21 de janeiro de 2025.

Brasil. Portal de Compras do Governo Federal (2025). Plano Diretor de Logística Sustentável. Recuperado de <https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/plano-de-gestao-de-logistica-sustentaveis>. Acessado em 21 de janeiro de 2025.

Conselho Nacional de Justiça (2020). Resolução nº 347 de 13 de outubro de 2020. Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. Recuperado de <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3518>. Acessado em 21 de janeiro de 2025.

Corregedoria da Justiça Federal. (2022). *1º Simpósio de Licitações e Contratos da Justiça Federal – Enunciados Aprovados*. Recuperado de <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/licita-contat-jf>. Acessado em 21 de janeiro de 2025.

Castro, C. J.; & Silva, G. V. (2017). Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: Uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. *Revista Espacios*, vol. 38, nº 17, 26 pág. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p26.pdf>. Acessado em 08 de novembro de 2024.

Cavalcante, M. C. N.; & Luca, M. M. M. (2013). Controladoria como instrumento de governança no setor público. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, 7(1), 73-90. Recuperado de <http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/view/138/712>. Acessado em 08 de novembro de 2024.

Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controle – CGIRC (2022). *Plano de Ação de Governança*. Recuperado de <https://cgirc.ufam.edu.br/plano-de-acao-de-governanca.html>. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.

Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controle_b – CGIRC (2022). *Mecanismo de Liderança – Evidências Fundação Universidade do Amazonas*. Recuperado de <https://cgirc.ufam.edu.br/plano-de-acao-de-governanca.html?layout=edit&id=99>. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.

Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controle_c – CGIRC (2022). *Mecanismo de Estratégia – Evidências Fundação Universidade do Amazonas*. Recuperado de <https://cgirc.ufam.edu.br/plano-de-acao-de-governanca.html?layout=edit&id=86>. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.

Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controle_d – CGIRC (2022). *Mecanismo de Controle – Evidências Fundação Universidade do Amazonas*. Recuperado de <https://cgirc.ufam.edu.br/plano-de-acao-de-governanca.html?layout=edit&id=87>. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.

Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controle_e – CGIRC (2022). *Plano de Ação de Governança – Resultados Finalísticos Fundação Universidade do Amazonas*. Recuperado de <https://cgirc.ufam.edu.br/plano-de-acao-de-governanca.html?layout=edit&id=92>. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.

Di Pietro, M.S.Z. (2002). *Direito Administrativo*. (14a ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA (2025). Região Norte. Recuperado de <https://www.embrapa.br/contando-ciencia/regiao-norte>. Acessado em 07 de fevereiro de 2025.

Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas – FANESPA (2022). *Relatório PIB do Pará 2022*, p. 11. Recuperado de <https://www.fapespa.pa.gov.br/wp-content/uploads/2024/11/Relatorio-PIB-Para-2022.pdf>. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3a edição. POA: Bookman.

Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, Rolph E.; Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6. ed., Porto Alegre: Bookman.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2024). *População estimada de Manaus*. Recuperado de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/am/manaus/panorama>. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.

Justen Filho, M. (1993). *Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. (1ª ed.). Editora AIDE.

Maroco, J.; Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1): 65-90 (2006), Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal.

Meirelles, H. L. (1989). *Direito Administrativo Brasileiro*. (14ª ed.). São Paulo: Editora RT.

Nassuno, M. (2011). *Gestão por Resultados no Governo Federal Brasileiro: um breve histórico e perspectivas*. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/estudos/sjcvolume5/gestao_resultados_governo_federal_brasileiro_breve_historico_perspectivas.pdf. Acessado em 30 de dezembro de 2024.

Portal da Transparência (2024). *Orçamento atualizado Fundação Universidade do Amazonas*. Recuperado de <https://portaldatransparencia.gov.br/orgaos/26270?ano=2024>. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN (2022). Relatório de Gestão 2022 Fundação Universidade do Amazonas. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/18NxGKLWHLcMXpbEzI-C3nSl5PDLevhXP/view?usp=share_link. Acessado em 15 de janeiro de 2025.

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN (2023). Relatório de Gestão 2023 Fundação Universidade do Amazonas. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/12o_ZLKCYn1U5lej31nEO7sgjmqif3A27/view?usp=drive_link. Acessado em 15 de janeiro de 2025.

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN (2025). Planejamento de Desenvolvimento Institucional 2016-2025, 2ª Revisão. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/18q2r5KP9NCnTb4luYTrHvpDjAe0CnlMf/view?pli=1>. Acessado em 10 de fevereiro de 2025.

Viegas, S. F. S. & Cabral, E. R. (2015). Práticas de sustentabilidade em instituições de ensino superior: evidências de mudanças na gestão organizacional. *Revista GUAL*, v. 8, n. 1, p. 236-259, 2015.

Vieira, J. B. & Barreto, R.T.S. (2019). *Governança, gestão de riscos e integridade*. Brasília: Enap.

Tabachnick, B. G.; Fidell, Linda S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. 6 ed. Boston: Pearson.

Torres, R. C. L. (2022). *Leis de licitações públicas comentadas* (13ª ed., rev., atual. e ampl.). Editora Juspodvim.

Tribunal de Contas da União (2010). *Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU*/ Tribunal de Contas da União. - 4ª ed. Rev., atual. E ampl. - Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência; Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações.

Tribunal de Contas da União. (2015). Acórdão 2743/2015 – Plenário. Recuperado de https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2743%2520ANOACORDAO%253A2015%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acessado em 21 de janeiro de 2025.

Tribunal de Contas da União (2020). Referencial básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionais ao TCU. 3ª edição. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração. 242 p.

Tribunal de Contas da União^b (2020). Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020. Recuperado de <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-84-de-22-de-abril-de-2020-254756795>. Acessado em: 06 de fevereiro de 2025.

Tribunal de Contas da União (2021). Manual 10 passos para a boa governança. 2ª edição: Brasília. Recuperado de https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acessado em 28 de janeiro de 2025.

Tribunal de Contas da União (2024_a). Portaria TCU nº 81/2024. Recuperado de https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/norma/*/COPIATIPONORMA%253A%2528%2522Portaria%2522%2529%2520COPIAORIGEM%253A%2528TCU%2529%2520NUMNORMA%253A81%2520ANONORMA%253A2024/score%2520desc/0. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.

Tribunal de Contas da União (2024_b). Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais. Relatório individual da autoavaliação da Fundação Universidade do Amazonas (UFAM). Recuperado de https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/iesgo2024_devolutivas/iESGo2024-195-UFAM.pdf. Acessado em 25 de janeiro de 2025.

Tribunal de Contas da União (2025). Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU, 4.2 Análise de Riscos. Recuperado de <https://licitacoescontratos.tcu.gov.br/4-2-analise-de-riscos/#:~:text=A%20an%C3%A1lise%20de%20riscos%20tem,alcance%20dos%20objetivos%20da%20contrata%C3%A7%C3%A3o>. Acessado em 21 de janeiro de 2025.

The Institute of Internal Auditors - IIA. (2021). *Estrutura Internacional de Práticas Profissionais* (IPPF). Recuperado de <https://iiabrasil.org.br/ippf>. Acessado em 28 julho de 2021.

Universidade Federal do Amazonas (2022). *Criação do Comitê de Governança*. Recuperado de <https://cgirc.ufam.edu.br/ultimas-noticias/79-criacao-do-comite-de-governanca.html>. Acessado em 06 de fevereiro de 2025.

Universidade Federal do Amazonas (2024). Ofício Circular nº 02/2024/PROADM/UFAM. Recuperado de https://sei.ufam.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, código verificador 2288106 e o código CRC 1011FFEC. Acessado em 19 de novembro de 2024.

Universidade Federal do Amazonas_a (2025). História. Recuperado de <https://www.ufam.edu.br/historia.html>. Acessado em 02 de fevereiro de 2025.

Universidade Federal do Amazonas_b (2025). *Sustentabilidade na Gestão Pública*. Recuperado de https://proadm.ufam.edu.br/images/banners/WhatsApp_Image_2025-01-14_at_110721_5.jpeg. Acessado em 02 de fevereiro de 2025.