

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E A EFICIÊNCIA DOS PROCEDIMENTOS LICITATÓRIOS: UM ESTUDO SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

**PROCESS MANAGEMENT AND THE EFFICIENCY OF PUBLIC
PROCUREMENT PROCEDURES: A STUDY OF MUNICIPAL PUBLIC
ADMINISTRATION**

Ciências Sociais Aplicadas • 16/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/783806313](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/783806313)

Mayrane Gabrielly Dias da Cruz¹

Laércio Ramon da Silva Nascimento²

Ana Carolina de Matos³

Edypo Rocha Moura⁴

Wilsomar Pessoa Nunes⁵

Lyla Mara Gonzaga Alves⁶

Anderson Guilherme Pereira de Paiva⁷

Hellen dos Santos Ferreira Fernandes⁸

Aline Galvão Vilarindo⁹

RESUMO

O estudo analisa a influência do gerenciamento de processos na eficiência dos procedimentos licitatórios em uma administração pública municipal, tendo como referência a Lei nº 14.133/2021. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza aplicada, com objetivos descritivos e exploratórios, utilizando análise documental e observação direta dos fluxos processuais. Foram examinados documentos das fases preparatória e externa das licitações, bem como a atuação do controle interno na verificação da conformidade dos processos. Os resultados evidenciam que a padronização dos procedimentos, o planejamento das contratações e a atuação preventiva da controladoria contribuem para reduzir falhas, retrabalho e riscos de irregularidades, promovendo maior eficiência e segurança jurídica. Entretanto, foram identificadas fragilidades relacionadas à formalização de correções processuais e ao registro das intervenções realizadas durante a instrução dos processos, o que pode comprometer a rastreabilidade e a transparência administrativa. Conclui-se que o gerenciamento de processos constitui um elemento estratégico para o fortalecimento da governança das contratações públicas, favorecendo a conformidade legal, a otimização dos recursos públicos e a melhoria contínua da gestão municipal.

Palavras-chave: Gerenciamento de processos; Licitações públicas; Eficiência administrativa; Governança pública.

ABSTRACT

This study analyzes the influence of process management on the efficiency of public procurement procedures in a municipal public administration, based on the provisions of Law No. 14,133/2021. The research is qualitative, applied in nature, and adopts descriptive and exploratory approaches through document analysis and direct

observation of procedural workflows. Documents related to both the preparatory and external phases of procurement processes, as well as the role of internal control in ensuring procedural compliance, were examined. The findings indicate that standardized procedures, procurement planning, and preventive internal control contribute to reducing errors, rework, and the risk of irregularities, thereby improving efficiency and legal certainty. However, weaknesses were identified regarding the formal documentation of procedural corrections and the recording of interventions during the procurement process, which may compromise traceability and administrative transparency. The study concludes that process management is a strategic tool for strengthening public procurement governance, enhancing legal compliance, optimizing the use of public resources, and promoting continuous improvement in municipal public administration.

Keywords: Process Management; Public Procurement; Administrative Efficiency; Public Governance.

1. INTRODUÇÃO

Administração Pública tem por finalidade atender às necessidades coletivas, transformando decisões políticas em ações concretas e serviços ofertados à sociedade. Para Meirelles (2005), ela corresponde ao conjunto de órgãos e entidades responsáveis por executar as decisões governamentais, materializando-as na prática. Nesse sentido, administrar no setor público não se limita à prestação de serviços, mas envolve a organização, coordenação e condução de atividades orientadas à geração de resultados socialmente relevantes (Kohama, 2016).

Em um contexto marcado por restrições fiscais, crescente exigência por transparência e demanda por maior eficiência no uso dos recursos públicos, a atuação estatal passa a ser avaliada não apenas pelos resultados alcançados, mas também pelos meios empregados para atingi-los (Castro e Silva, 2017). Assim, torna-se essencial a adoção de mecanismos que assegurem legalidade, economicidade, responsabilidade e eficiência na gestão pública, considerando que os recursos administrados pertencem à coletividade (Bogoni et al., 2010).

Nesse cenário, o processo licitatório assume papel central, pois é por meio dele que a Administração realiza contratações de bens e serviços, garantindo a observância de princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Meirelles, 1971; Di Pietro, 2021). A Constituição Federal de 1988 estabelece a obrigatoriedade da licitação, vinculando a atuação administrativa a critérios objetivos e à busca da proposta mais vantajosa (Mazza, 2022).

Contudo, a licitação não se restringe a um procedimento formal isolado, mas configura-se como um processo administrativo complexo, que envolve planejamento, instrução documental, análise técnica, controle interno e acompanhamento da execução contratual (Meirelles, 1971; Di Pietro, 2021; Brasil, 2021). A Lei nº 14.133/2021 reforça essa perspectiva ao exigir etapas estruturadas, como estudo técnico preliminar, justificativa da contratação, estimativa de preços e gestão de riscos, evidenciando a necessidade de integração entre diferentes setores da Administração.

Dessa forma, a eficiência dos procedimentos licitatórios está diretamente relacionada à forma como esses processos são

gerenciados. Falhas na instrução processual, ausência de padronização e inconsistências documentais podem gerar atrasos, retrabalho e insegurança jurídica (Oliveira, 2007; Silva, 2013). Por outro lado, a adoção de práticas estruturadas de gerenciamento de processos, aliadas à atuação preventiva do controle interno, tende a reduzir falhas e aumentar a previsibilidade e a confiabilidade das contratações públicas (Hochmüller, 2009).

No contexto da administração pública municipal, esses desafios se intensificam em razão de limitações estruturais, como equipes reduzidas e acúmulo de funções, o que pode comprometer a uniformidade e a formalização dos procedimentos (Hochmüller, 2009; Silva, 2013). Nesse sentido, compreender como os processos licitatórios são organizados, executados e monitorados torna-se fundamental para avaliar sua eficiência e conformidade.

Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo analisar, a partir de evidências documentais, de que forma o gerenciamento de processos influencia a eficiência dos procedimentos licitatórios na esfera municipal. Para tanto, o estudo baseia-se na análise de documentos institucionais e na observação dos fluxos processuais, buscando identificar padrões, fragilidades e mecanismos de controle presentes na condução das licitações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A licitação é um procedimento administrativo formal utilizado pela Administração Pública para selecionar a proposta mais vantajosa, garantindo igualdade de condições entre os interessados e atendendo ao interesse público (Meirelles, 1971; Di Pietro, 2021, p. 384). Ao exigir competição entre potenciais fornecedores, a licitação

busca simultaneamente assegurar economicidade e evitar favorecimentos, fraudes ou sobre custos, funcionando como um mecanismo de proteção do patrimônio público.

A obrigatoriedade da licitação decorre da Constituição Federal, que determina que obras, serviços, compras e alienações devem ser contratadas mediante processo competitivo, assegurando igualdade entre os participantes (Brasil, 1988; Mazza, 2022). Assim, a licitação é um dever imposto ao gestor público e não uma escolha política. Ao vincular a contratação pública à isonomia e à impessoalidade, a Constituição transforma o processo licitatório em condição de legitimidade da atuação administrativa.

Por quase três décadas, a Lei nº 8.666/1993 disciplinou as regras gerais sobre licitações e contratos administrativos em todos os entes federativos, abrangendo obras, serviços (inclusive publicidade), compras, alienações e locações (Brasil, 1993). Nessa lei, a licitação é formalizada como rito obrigatório, e a Administração passa a ter o dever de convocar publicamente interessados, garantindo julgamento objetivo e tratamento isonômico entre os concorrentes (Barreto, 2008).

No plano dos princípios, a Lei nº 8.666/1993 consagrava a legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo (Brasil, 1993). A Lei nº 14.133/2021 mantém esse núcleo e amplia o rol, incorporando planejamento, transparência, eficácia, segregação de funções, eficiência, interesse público, motivação, razoabilidade, segurança jurídica, proporcionalidade, economicidade, competitividade, celeridade e desenvolvimento nacional sustentável (Brasil, 2021) conforme demonstra o quadro comparativo a seguir:

Quadro 1. Quadro comparativo dos princípios da Lei nº 8.666/1993 e da Lei nº 14.133/2021

Quadro comparativo de princípios	
Lei 8.666/1993 (art. 3º)	Lei 14.133/2021 (art. 5º)
Legalidade	Legalidade
Impessoalidade	Impessoalidade
Moralidade	Moralidade
Igualdade	Igualdade
Publicidade	Publicidade
Probidade administrativa	Probidade administrativa
Vinculação ao instrumento convocatório	Vinculação ao instrumento convocatório
Julgamento objetivo	Julgamento objetivo
-	Eficiência
-	Interesse público
-	Planejamento
-	Transparência
-	Eficácia
-	Segregação de funções
-	Motivação
-	Segurança jurídica
-	Razoabilidade
-	Competitividade

-	Proporcionalidade
-	Celeridade
-	Economicidade
-	Desenvolvimento nacional sustentável

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Esses princípios não são apenas diretrizes abstratas. Eles funcionam como parâmetros de conduta administrativa. Almeida (2016) explica que servem para orientar a atuação dos gestores públicos nas compras, garantindo previsibilidade e reduzindo espaço para decisões arbitrárias. A existência desses princípios reforça a padronização normativa e viabiliza a responsabilização posterior, porque cada ato pode ser confrontado com o padrão legal previamente definido (Almeida, 2016; Brasil, 2010).

Além da base principiológica, a legislação também estrutura o fluxo procedimental da licitação em fases. Tradicionalmente, reconhece-se a existência de uma fase interna (ou preparatória) e de uma fase externa. A fase interna ocorre dentro do órgão público e compreende: a formalização da demanda; a justificativa da necessidade; a elaboração do projeto básico ou termo de referência; a definição do orçamento estimado; a elaboração da minuta do edital e do contrato; e a análise jurídica prévia do instrumento convocatório. Essa fase se encerra quando o edital é autorizado para publicação (Gonçalves, 2012).

A fase externa tem início com a publicação do edital. A partir daí, os interessados apresentam propostas, que são analisadas de acordo

com critérios previamente definidos. Em seguida, ocorre o julgamento, a habilitação do vencedor, a fase recursal e, ao final, a homologação e a contratação. Essa etapa é pública, envolve disputa entre licitantes e resulta na escolha do fornecedor e na assinatura do contrato administrativo (Gonçalves, 2012; Brasil, 2021).

Essa divisão entre fase interna e fase externa confirma a importância do fluxo e do mapeamento processual. A fase interna garante que a administração defina com clareza o que precisa contratar, por que precisa, quanto pode pagar e em quais condições técnicas. A fase externa assegura que essa necessidade seja submetida a um processo competitivo, transparente e verificável. Ou seja, o próprio rito jurídico funciona como um mapa de processo padronizado, que organiza responsabilidades, prazos e controles.

Essa padronização normativa cumpre um papel central para a conformidade administrativa. Ao definir previamente cada fase, seus atores e seus documentos, a legislação reduz o risco de erros formais, atrasos injustificados, exigências indevidas ou direcionamento. Também viabiliza o monitoramento interno e externo, porque cada etapa tem marcos objetivos que podem ser auditados e revisados. Em outras palavras, a estrutura normativa, o fluxo procedimental mapeado e a busca por eficiência com conformidade não são apenas conceitos teóricos, são exigências que sustentam a execução regular da despesa pública e a integridade do processo licitatório (Almeida, 2016; Brasil, 2010; Brasil, 2021).

Segundo o Tribunal de Contas da União (2020), a governança organizacional envolve três atividades essenciais. A primeira é avaliar (observar o ambiente interno e externo, analisar cenários, alternativas possíveis, desempenho e resultados alcançados e

desejados), a segunda é direcionar (orientar a formulação e a priorização de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades dos cidadãos e demais partes interessadas, e definindo critérios para acompanhamento), e a terceira é monitorar (acompanhar a execução das políticas e planos e confrontar resultados com metas e expectativas previamente estabelecidas).

Essas três atividades, são operacionalizadas por mecanismos de liderança, estratégia e controle. Juntas, elas estruturam a forma como a administração pública se organiza para entregar valor público de forma rastreável e responsável. (Tribunal de Contas da União, 2020b, p. 52). Aplicando esse raciocínio especificamente às compras públicas e contratações, surge o conceito de governança das contratações públicas.

Esse conceito é definido como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle aplicados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão das contratações, garantindo geração de valor para a organização e mantendo os processos dentro de níveis aceitáveis de risco. (TCU, 2020) Nesse sentido, a contratação pública deixa de ser tratada como mera rotina administrativa e passa a ser reconhecida como processo crítico, que envolve planejamento, decisão técnica, controle e responsabilização. Isso exige arranjos permanentes de coordenação e não apenas atuação pontual em cada edital (TCU, 2020).

A Lei nº 14.133/2021 incorpora essa visão e atribui à alta administração de cada órgão e entidade pública a responsabilidade pela governança das contratações. A lei determina que sejam implementados processos e estruturas para avaliar, direcionar e

monitorar tanto os procedimentos licitatórios quanto os contratos decorrentes desses procedimentos, com atuação contínua e orientada a risco (Brasil, 2021).

Esses processos e estruturas têm finalidades específicas. A lei exige que a governança das contratações assegure: (a) a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração, considerando inclusive o ciclo de vida do objeto; (b) o tratamento isonômico entre os licitantes e a justa competição; (c) a prevenção de sobrepreço, preços inexequíveis e superfaturamento na execução do contrato; (d) o incentivo à inovação e ao desenvolvimento nacional sustentável; (e) o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias; (f) a promoção de um ambiente íntegro e confiável; e (g) a eficiência, a efetividade e a eficácia nas contratações (Brasil, 2021).

Essa responsabilização legal exige coordenação clara entre quem governa e quem executa. A instância interna de governança (como a alta administração, conselho superior ou diretoria máxima) deve avaliar o ambiente institucional e os resultados desejados, direcionar a função de contratações por meio de orientações, planos e critérios de prioridade e monitorar continuamente a aderência entre o que foi definido e o que está sendo executado (TCU, 2020b, p. 15, 18 e 148).

Por outro lado, cabe à função de contratações executar essas diretrizes, planejar licitações e contratos de acordo com os parâmetros técnicos e normativos e controlar seus próprios resultados. Sempre que forem identificadas fragilidades, como risco de sobrepreço, falha de especificação, atraso processual ou insegurança jurídica, essa função deve reportar à alta administração

para permitir medidas corretivas e preventivas antes que haja dano (TCU, 2024).

Dentro dessa lógica, a gestão de riscos passa a ser uma exigência institucional e não apenas uma recomendação de boa prática. O risco só pode ser analisado quando há objetivos claros, por isso o processo de gestão de riscos começa pela definição das metas da organização, do setor ou do projeto. Esse processo é composto por cinco etapas: identificação do risco (suas causas, fontes e consequências); análise (gravidade considerando probabilidade e impacto); avaliação (comparação com critérios da própria organização para definir se o risco é aceitável); tratamento (definição das respostas e da tolerância ao risco residual); e reporte (informações fornecidas às instâncias competentes para apoiar decisão e comunicar resultados) (COSO, 2017, p. 69-70; ABNT, 2018, p. 9-14).

A Lei nº 14.133/2021 determina que essa gestão de riscos seja aplicada diretamente às licitações e aos contratos. A lei exige a identificação e o tratamento dos riscos que possam comprometer tanto o êxito da fase licitatória quanto à adequada execução contratual. Esses riscos incluem, entre outros: a possibilidade de não selecionar a proposta mais vantajosa considerando custo e ciclo de vida; a quebra da isonomia entre os licitantes; a ocorrência de sobrepreço e de preços inexequíveis; e o risco de superfaturamento em fases posteriores (Brasil, 2021).

Essa visão expande o conceito de controle interno. O controle interno deixa de atuar só depois do fato consumado e passa a operar de forma preventiva, reduzindo a probabilidade de contratação ineficiente, antieconômica ou até ilegal. A própria Lei nº 14.133/2021

detalha como essa lógica de prevenção deve ser organizada institucionalmente. O art. 169 estabelece que as contratações públicas devem estar submetidas a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo. Para isso, a lei institui o modelo das linhas de defesa (Brasil, 2021).

A primeira linha de defesa é composta pelos servidores e empregados públicos, pelos agentes de licitação e pelas autoridades que atuam diretamente na governança do órgão ou entidade. A segunda linha de defesa é formada pelas unidades de assessoramento jurídico e pelas unidades de controle interno do próprio órgão ou entidade. A terceira linha de defesa é composta pelo órgão central de controle interno da Administração e pelo tribunal de contas competente (Brasil, 2021). Esse desenho aproxima-se do Modelo das Três Linhas do The Institute of Internal Auditors (The IIA), conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1. Modelo das Três Linhas do The IIA (The Institute of Internal Auditors)



Fonte: The IIA (2020)

No modelo internacional, a alta administração exerce supervisão e liderança estratégica (governança); a primeira linha executa e responde pela conformidade cotidiana; a segunda linha analisa e monitora riscos e controles; e a terceira linha exerce avaliação independente e reporta diretamente aos níveis de governança superiores. A Lei nº 14.133/2021 reproduz essa lógica ao posicionar as unidades de controle interno na segunda linha e os tribunais de contas na terceira linha, preservando a independência fiscalizatória e garantindo responsabilização.

O §3º do art. 169 disciplina como essas linhas devem agir em situações concretas. Se for detectada apenas uma impropriedade formal, a prioridade é sanear a falha e prevenir sua repetição, inclusive via aperfeiçoamento dos controles e capacitação dos agentes públicos envolvidos. Já quando é identificada irregularidade que configure possível dano à Administração, além dessas providências preventivas, torna-se obrigatória a apuração das responsabilidades, a observância da segregação de funções e o envio das informações cabíveis ao Ministério Público (Brasil, 2021). Isso significa que o controle interno atua na correção e responsabilização quando há risco concreto ao erário.

No campo das licitações, a Controladoria atua de forma preventiva e estratégica sobre todo o ciclo da contratação. Na fase interna, acompanha planejamento, estudos preliminares e elaboração dos documentos técnicos (como termo de referência e projeto básico), avaliando coerência, suficiência técnica e aderência normativa. Na fase externa, verifica se o edital traduz corretamente o objeto, se os prazos e requisitos respeitam isonomia e competitividade e se os critérios de julgamento impedem direcionamento ou favorecimento indevido (Brasil, 2021; Gomes, 2023).

Essa atuação envolve criar pontos de verificação, exigir manifestação jurídica formal, conferir publicidade e a atualização dos documentos convocatórios e acompanhar o respeito aos prazos e ritos legais. O objetivo é assegurar legalidade, segurança jurídica, integridade do certame e efetividade da competição (Gomes, 2023).

Além disso, a Controladoria atua diretamente na identificação e mitigação de fatores que comprometem a eficiência das licitações. Entre esses fatores estão especificações técnicas mal formuladas, pesquisas de mercado frágeis, impugnações e recursos que poderiam ser evitados, e até problemas técnicos em plataformas eletrônicas que atrasam o certame. Esses pontos críticos elevam custo de transação, alongam prazos e fragilizam a capacidade de entrega do órgão. A resposta institucional esperada é incorporar lições aprendidas, padronizar documentos e produzir checklists e trilhas de verificação para evitar recorrência das mesmas falhas (Gomes, 2023).

Auditorias conduzidas em âmbito federal mostraram que muitas organizações públicas ainda apresentam fragilidades elevadas ou muito elevadas em mecanismos de controle preventivo e de combate à fraude e corrupção. Entre os problemas identificados estão baixa maturidade em gestão de riscos, ausência de critérios objetivos para ocupação de funções-chave, carência de capacitação e falhas na segregação de funções. Essas fragilidades aumentam a exposição da Administração a desvios e ineficiências e reforçam a necessidade de atuação estruturada da Controladoria (Pereira, 2024).

3. METODOLOGIA

A metodologia foi delineada com o objetivo de descrever, interpretar e comparar o referencial teórico-normativo com a prática administrativa evidenciada em documentos institucionais e nos fluxos internos relacionados às licitações na esfera municipal, de um município de médio porte do Nordeste Brasileiro.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza aplicada, com fins descritivos e exploratórios, tendo como estratégia central a análise documental associada à observação direta do funcionamento processual da área responsável pelas licitações. A abordagem qualitativa justifica-se por buscar compreender significados, rotinas administrativas e padrões decisórios presentes nos procedimentos licitatórios, indo além da mensuração de indicadores. O caráter descritivo decorre da intenção de detalhar as etapas e fluxos do processo licitatório, enquanto o exploratório se relaciona à identificação de fragilidades, gargalos e oportunidades de melhoria (Oliveira, 2007; Silva, 2013). A natureza aplicada evidencia-se na proposição de melhorias voltadas à padronização documental, organização dos fluxos e fortalecimento dos mecanismos de controle interno.

O objeto empírico do estudo compreende os processos licitatórios no âmbito da administração pública municipal, considerando as fases interna e externa do certame, bem como os registros de acompanhamento e controle posteriores à homologação. A análise é orientada por categorias previamente definidas: estrutura normativa e procedimental; fluxo e mapeamento de processos; práticas de padronização e monitoramento; eficiência e conformidade administrativa; e estratégias de aprimoramento.

A coleta de dados foi realizada por meio de duas frentes complementares: análise documental e observação direta. Na análise documental, foram examinados documentos administrativos e legais, como termos de referência, justificativas de contratação, estimativas de preços, pareceres jurídicos, editais, atas de julgamento, documentos de habilitação, homologações e formalizações contratuais, além da legislação vigente, especialmente a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021). Essa etapa permitiu mapear a formalização dos procedimentos e sua aderência às exigências normativas.

A observação direta concentrou-se no fluxo operacional entre os setores envolvidos — unidade demandante, setor de licitações, assessoria jurídica e controle interno —, com o objetivo de compreender a sequência das atividades, os mecanismos de verificação documental e os procedimentos de validação antes da publicação do edital. Essa técnica teve caráter descritivo, voltado ao registro das práticas institucionais, sem emissão de juízo sobre os agentes.

Para o tratamento dos dados, adotou-se a Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2011), estruturada em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise, foram definidos os documentos e as categorias analíticas; na exploração, realizou-se a codificação dos dados de acordo com essas categorias; e, por fim, no tratamento dos resultados, procedeu-se à interpretação das evidências, buscando compreender como os elementos analisados se manifestam na prática administrativa.

Quadro 2. Categorias de análise da pesquisa

Categoria	Descrição	Autores	Relação com os objetivos
1. Estrutura normativa e procedimental	Abrange leis, normas e diretrizes que organizam o processo licitatório, em especial a Lei nº 14.133/2021, bem como manuais e rotinas internas que definem atribuições, fases e responsabilidades.	Di Pietro (2021); Meirelles (1971); Mazza (2022); Brasil (2021).	Objetivo a) Identificar quais instrumentos normativos e administrativos orientam os procedimentos licitatórios do município e se eles incorporam as exigências atuais de governança e prevenção de riscos.
2. Fluxo e mapeamento de processos	Refere-se à descrição e organização das etapas da licitação (fase preparatória/fase interna; publicação; análise de propostas; julgamento; habilitação; recursos; homologação), bem como à identificação dos atores responsáveis e da sequência de tramitação de documentos.	Brasil (2021, art. 17); Gonçalves (2012); TCU (2010); Oliveira (2007).	Objetivo b) Descrever como o processo licitatório tramita dentro da prefeitura do município em estudo e verificar se esse fluxo interno favorece coerência, rastreabilidade e previsibilidade.
3. Práticas de padronização e monitoramento	Diz respeito à existência de instrumentos de padronização (modelos de termo de referência, minutas de edital, checklists de habilitação), mecanismos formais de revisão interna (parecer	Hochmüller (2009); TCU (2018); Silva (2013).	Objetivo c) Examinar se a prefeitura dispõe de práticas estáveis de padronização e revisão que ajudem a evitar irregularidades,

	jurídico prévio, conferência de estimativa de preços, controle interno pré-publicação) e evidências de monitoramento contínuo (anotações de controle, alertas de risco, devolutivas técnicas).		retrabalho e impugnações futuras.
4. Eficiência e conformidade administrativa	Trata da relação entre a condução do processo licitatório e os resultados administrativos obtidos: prazos, ocorrência (ou não) de devoluções e correções, incidência de impugnações, necessidade de republicação e alinhamento entre especificação do objeto e necessidade original. Também observa se há aderência aos princípios de economicidade, legalidade, isonomia e publicidade e se há registro do controle interno como instância preventiva de falhas ou de sobrepreço.	Brasil (2021); Oliveira (2007); TCU (2018); Hochmüller (2009).	Objetivo d) Avaliar a partir dos documentos e da observação direta, se a condução interna do processo licitatório contribui para eficiência procedimental e conformidade legal.

5. Estratégias de aprimorame nto e inovação administrati va	Categoria propositiva que reúne sugestões de boas práticas e oportunidades de modernização no gerenciamento de processos.	Brasil (2021); TCU (2018); Braga et al. (2008).	Objetivo e) Sugerir caminhos de aperfeiçoamento administrativo para reduzir falhas recorrentes, aumentar rastreabilidade e alinhar a prática municipal às exigências legais de transparência, economicidade e controle preventivo.
--	---	--	--

Fonte: O autor (2025)

As categorias analíticas foram operacionalizadas em uma matriz que relaciona dimensões teóricas, evidências empíricas e objetivos da pesquisa, permitindo examinar aspectos como a conformidade com a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021), a existência de padronização documental, a atuação do controle interno e a ocorrência de falhas processuais (Hochmüller, 2009; TCU, 2018).

A análise empírica concentrou-se em processos licitatórios recentes, especialmente pregões eletrônicos voltados à aquisição de bens permanentes. Foram examinados documentos como Documento de Formalização da Demanda (DFD), Estudo Técnico Preliminar (ETP), Termo de Referência (TR), estimativas de preços, pareceres jurídicos, atas de sessão pública, documentos de habilitação e registros de controle. Paralelamente, a observação direta permitiu identificar práticas recorrentes, como correções documentais, atualização de certidões, conferência de requisitos legais e atuação

preventiva do controle interno antes da homologação, em consonância com normativos como a Instrução Normativa nº 05/2017.

No processo de orientação dos resultados que foram categorizados, apresentou as hipóteses da pesquisa, que foram formuladas com base no referencial teórico e no marco normativo das contratações públicas, e orientaram a análise documental dos processos licitatórios e a observação direta do fluxo de trabalho em uma prefeitura municipal. A seguir, estão as hipóteses teóricas da pesquisa.

Quadro 3. Hipóteses Teóricas da Pesquisa

Categoria	Hipótese
1. Estrutura normativa e procedimental	H1: A existência de instrumentos normativos e fluxos padronizados de procedimentos licitatórios contribui para maior eficiência e previsibilidade na gestão pública.
2. Fluxo e mapeamento de processos	H2: O acompanhamento sistemático e o controle interno dos processos licitatórios reduzem falhas e promovem maior conformidade legal e administrativa.
3. Práticas de padronização e monitoramento	H3: A organização e a disponibilidade das informações sobre as licitações fortalecem a transparência e a confiança nos processos administrativos.
4. Eficiência e conformidade administrativa	H4: O uso de práticas de gestão voltadas à melhoria contínua dos processos licitatórios resulta em maior eficiência e agilidade nas etapas administrativas.
5. Estratégias de aprimoramento e	H5: A conformidade dos processos licitatórios com os normativos vigentes reflete um

inovação administrativa	gerenciamento eficaz e responsável dos recursos públicos.
-------------------------	---

Fonte: O autor (2025)

Para organização e sistematização dos dados, utilizou-se o Planilhas em Excel permitindo a codificação e associação dos dados às categorias analíticas. Esse procedimento possibilitou o confronto entre o referencial teórico-normativo, que define a licitação como procedimento formal orientado pelos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência e a prática administrativa observada, evidenciando níveis de aderência, fragilidades e possibilidades de aprimoramento na gestão dos processos licitatórios na esfera municipal.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste momento apresenta-se a etapa de observação e análise documental, orientadas pelas categorias e hipótese teóricas da pesquisa.

Quadro 4. Comparativo do objeto de estudo

Categoria de Análise	1. Estrutura normativa e procedimental
Hipótese de Pesquisa	H1: A existência de instrumentos normativos e fluxos padronizados de procedimentos licitatórios contribui para maior eficiência e previsibilidade na gestão pública.
Evidências na Análise Documental	Observa-se que os autos dos pregões contêm os principais documentos exigidos pela Lei nº 14.133/2021, como Documento de Formalização da Demanda (DFD), Estudo Técnico Preliminar (ETP), Termo de Referência (TR), pesquisa de preços, parecer jurídico e minuta de edital. Identifica-se, ainda, a utilização de check-list da

	Controladoria, fundamentado nos arts. 12 e 13 da Instrução Normativa nº 05/2017 e vinculado ao Plano de Contratações Anual (PCA), evidenciando mecanismos formais de organização e verificação processual.
Evidências na Observação Direta	Constatou-se que, antes da homologação e adjudicação, os processos licitatórios são encaminhados à Controladoria para análise, em conformidade com a Instrução Normativa nº 05/2017 do TCE-PI. Essa etapa de controle prévio está incorporada à rotina administrativa como requisito procedimental, ainda que não esteja explicitamente estruturada dessa forma na Lei nº 14.133/2021.
Categoria de Análise	2. Fluxo e mapeamento de processos
Hipótese de Pesquisa	H2: O acompanhamento sistemático e o controle interno dos processos licitatórios reduzem falhas e promovem maior conformidade legal e administrativa.
Evidências na Análise Documental	Identifica-se a sequência estruturada das etapas do processo licitatório: Documento de Formalização da Demanda (DFD), Estudo Técnico Preliminar (ETP), pesquisa de preços, Termo de Referência aprovado, parecer jurídico, publicação do edital/pregão eletrônico, julgamento e habilitação, controle interno, homologação e indicação do fiscal do contrato. Observa-se, ainda, a presença de documentos que evidenciam a transição da fase interna (preparatória) para a fase externa (publicação e disputa).
Evidências na Observação Direta	Verificou-se a ocorrência de devoluções de processos para ajustes, como ausência de assinaturas, divergências na descrição do objeto e erros de numeração. Constatou-se também que, em situações em que a primeira colocada não atendeu aos requisitos de habilitação, houve convocação da segunda classificada, o que contribuiu para a ampliação do prazo do procedimento.
Categoria de Análise	3. Práticas de padronização e monitoramento

Hipótese de Pesquisa	H3: A organização e a disponibilidade das informações sobre as licitações fortalecem a transparência e a confiança nos processos administrativos.
Evidências na Análise Documental	Observa-se a utilização de check-list padronizado da Controladoria, contemplando exigências como assinatura do Termo de Referência (TR), vinculação ao Plano de Contratações Anual (PCA), elaboração de mapa de riscos, indicação de dotação orçamentária, nomeação do pregoeiro e equipe de apoio, além da designação de gestor e fiscal do contrato. Verifica-se também a conferência de preços, quantidades e aderência ao interesse público, conforme previsto no art. 13 da Instrução Normativa nº 05/2017.
Evidências na Observação Direta	Constatou-se que a Controladoria realiza verificação preventiva de conformidade documental antes da homologação. Observou-se, contudo, que parte das exigências de correção é comunicada verbalmente, sendo os documentos devolvidos já ajustados, sem despacho formal que registre a solicitação, o que pode comprometer a rastreabilidade do processo.
Categoria de Análise	4. Eficiência e conformidade administrativa
Hipótese de Pesquisa	H4: O uso de práticas de gestão voltadas à melhoria contínua dos processos licitatórios resulta em maior eficiência e agilidade nas etapas administrativas.
Evidências na Análise Documental	Identificou-se a inabilitação de licitantes que não comprovaram regularidade fiscal ou capacidade técnica, em conformidade com os incisos IX e X do art. 13 da Instrução Normativa nº 05/2017. Observa-se, ainda, o registro de impugnações e recursos que resultaram em ajustes antes da homologação, bem como a indicação formal de fiscal do contrato e a verificação de regularidade como condição para realização do pagamento.
Evidências na Observação Direta	Constatou-se que o processo somente avança para a etapa de homologação após o cumprimento das correções exigidas pela Controladoria, ainda que isso implique ampliação do prazo do procedimento. Verificou-se também a realização de nova conferência documental

	antes do pagamento, com o objetivo de mitigar riscos de irregularidades ou pagamentos indevidos.
Categoria de Análise	5. Estratégias de aprimoramento e inovação administrativa
Hipótese de Pesquisa	H5: A conformidade dos processos licitatórios com os normativos vigentes reflete um gerenciamento eficaz e responsável dos recursos públicos.
Evidências na Análise Documental	Observa-se a inclusão do Mapa de Riscos, conforme art. 18 da Lei nº 14.133/2021, bem como a indicação formal do fiscal/gestor do contrato, nos termos do art. 117 da mesma lei, ainda antes da homologação. Verifica-se também que o check-list da Controladoria exige a publicidade dos atos e o registro em sistemas de controle externo (TCE-PI), conforme o art. 13, inciso XI, da Instrução Normativa nº 05/2017.
Evidências na Observação Direta	Constatou-se o uso sistemático do pregão eletrônico, com registro digital de lances e atas, além da atuação integrada entre setor demandante, setor de licitações, assessoria jurídica e Controladoria ao longo de todo o processo. Observou-se, contudo, a persistência de fragilidade relacionada à ausência de registro formal de algumas exigências de saneamento, o que pode comprometer a rastreabilidade dos ajustes realizados.

Fonte: O autor (2025)

Nos processos licitatórios analisados (pregões eletrônicos da Secretaria de Educação em 2025), foram identificados Documento de Formalização da Demanda, Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência, pesquisa de preços, parecer jurídico e minuta de edital. Essa estrutura corresponde ao que a Lei nº 14.133/2021 define como fase preparatória da contratação, que deve justificar a necessidade, dimensionar quantidades e estimar custos.

Isso confirma o entendimento doutrinário de que a licitação é um procedimento formal e prévio voltado à seleção da proposta mais vantajosa, assegurando isonomia e atendimento ao interesse público (Meirelles, 1971; Di Pietro, 2021). Também se alinha aos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade e eficiência.

Por outro lado, foram observadas falhas recorrentes de ordem formal, como ausência de assinaturas em documentos obrigatórios, divergências na descrição do objeto entre peças internas do processo, erros de numeração e certidões vencidas. Essas falhas mostram que, embora a estrutura documental exista, ainda há fragilidades de padronização. A literatura sobre governança no setor público enfatiza que eficiência administrativa envolve não apenas cumprir etapas, mas garantir rastreabilidade e consistência dos atos (Bogoni et al., 2010; Carvalho, 2002).

A Controladoria Geral do Município atua obrigatoriamente antes da homologação e adjudicação, conforme previsto nos arts. 12 e 13 da Instrução Normativa nº 05/2017 do TCE/PI. Nos processos examinados, foi possível identificar check-lists da controladoria exigindo: justificativa do interesse público, compatibilidade de quantidade e especificações com a demanda, adequação do preço de referência ao mercado, existência de dotação orçamentária, regularidade fiscal e trabalhista da vencedora e indicação do fiscal do contrato.

Essa atuação confirma a função descrita pela literatura de controladoria pública como área de apoio à decisão, responsável por fornecer informações, prevenir falhas e garantir melhor aplicação dos recursos (Silva, 2013; Hochmüller, 2009). Ou seja, o controle

interno aparece na prática como um filtro preventivo, e não apenas como verificação posterior.

Contudo, observou-se que parte das exigências da controladoria é feita verbalmente e não fica formalizada em despacho no processo. O resultado é sanado (ex.: inclusão de assinatura faltante), mas o histórico da correção nem sempre aparece nos autos. Isso significa que há controle, mas nem sempre há documentação completa dessa atuação, o que limita a rastreabilidade das responsabilidades.

Nos processos estudados, houve casos em que a empresa inicialmente classificada foi inabilitada por ausência de documentos regulares (por exemplo, certidões vencidas ou falta de atestado de capacidade técnica), e a contratação seguiu para a licitante subsequente.

Esse comportamento está de acordo com a exigência de que a proposta vencedora seja não apenas a mais barata, mas também juridicamente idônea e capaz de executar o objeto (incisos IX e X do art. 13 da IN nº 05/2017; Di Pietro, 2021). Na prática, isso confirma que a administração municipal aplica o critério de “proposta mais vantajosa” como combinação entre preço e capacidade de entrega, e não como menor preço isolado. Esse ponto reforça a noção de economicidade tratada pela literatura, que associa eficiência ao uso adequado dos recursos públicos, e não apenas à redução imediata de custo.

Foi observado que o controle não se encerra na homologação. Antes do pagamento, há checagem se o bem permanente foi recebido, se o fiscal do contrato atestou o fornecimento e se a empresa permanece regular. Essa prática está alinhada ao art. 12 da Instrução

Normativa nº 05/2017, que prevê atuação do controle interno também durante a execução da despesa.

Esse ponto confirma a visão apresentada por Hochmüller (2009), segundo a qual a controladoria governamental integra controle interno, fiscalização e prestação de contas para apoiar o gestor público e evitar desperdícios, fraudes e desvios. Em outras palavras, o controle interno acompanha o ciclo completo: planejamento, disputa, contratação e pagamento.

Os resultados empíricos mostram três pontos principais:

- a. A estrutura documental dos processos licitatórios analisados segue o desenho normativo da Lei nº 14.133/2021, mas ainda apresenta falhas formais que exigem retrabalho.
- b. A controladoria municipal atua de forma preventiva e obrigatória antes da homologação, exercendo papel de monitoramento contínuo e de padronização do processo, exatamente como a literatura descreve para a controladoria pública contemporânea (Silva, 2013; Nascimento; Reginato, 2015).
- c. O principal desafio identificado não é a ausência de controle, mas a ausência de registro formal de parte das correções exigidas. Ou seja, existe atuação técnica e existe exigência de conformidade, mas nem todas as intervenções ficam documentadas nos autos. Isso gera segurança operacional (evita homologar processos irregulares), mas reduz a transparência do histórico decisório.

Esse quadro indica que a prefeitura opera com mecanismos de controle interno que já incorporam o que a legislação recente exige (planejamento, mapa de riscos, indicação de fiscal do contrato, verificação de vantajosidade), mas que ainda precisa avançar na formalização escrita dessas intervenções para consolidar governança e demonstrar accountability.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa analisou, a partir de documentos institucionais e da observação direta do fluxo de trabalho, como o gerenciamento de processos administrativos influencia a eficiência e a conformidade dos procedimentos licitatórios no âmbito da prefeitura municipal de um município de médio porte do Nordeste do Brasil, com foco em processos recentes de aquisição conduzidos pela Secretaria de Educação. Esse recorte empírico permitiu compreender não apenas o resultado formal das licitações, mas principalmente a dinâmica interna que sustenta (ou compromete) esse resultado.

Ao longo do estudo, verificou-se que o processo licitatório municipal não pode ser compreendido como um ato isolado, limitado à publicação do edital e à seleção da proposta vencedora. Trata-se de um encadeamento de etapas que inclui a identificação da necessidade, a elaboração de documentos técnicos (Estudo Técnico Preliminar, Termo de Referência), a verificação de disponibilidade orçamentária, a estimativa de preços, a análise jurídica, a atuação do controle interno e, por fim, a formalização contratual. Essa visão processual está coerente com as exigências da Lei nº 14.133/2021, que reforça a centralidade do planejamento e do controle prévio como requisitos para a contratação pública.

Os resultados indicaram que existe, no município estudado, uma tentativa clara de estruturar e padronizar esse fluxo. Há procedimentos internos que delimitam atribuições entre os setores demandantes, o setor de licitações, a assessoria jurídica e a controladoria. Há ainda intervenções preventivas da controladoria antes da homologação e adjudicação, atuando na conferência de justificativas da contratação, da aderência do objeto, da existência de dotação orçamentária e da regularidade fiscal da empresa vencedora. Esse tipo de intervenção se mostrou relevante porque evita que falhas cheguem à fase final do processo, reduz o risco de contratações irregulares e reforça a responsabilidade do gestor público quanto à aderência legal e à economicidade.

Por outro lado, também foram identificadas limitações práticas importantes. Em alguns casos, falhas recorrentes como ausência de assinaturas, divergências na descrição do objeto entre documentos internos, certidões vencidas ou indicação tardia de fiscal do contrato demandam ajustes de última hora. Observou-se ainda que parte dessas correções é solicitada de maneira verbal entre setores, sem o devido registro formal nos autos do processo. Esse ponto é sensível, pois revela uma dicotomia: há controle e correção, mas nem sempre há rastreabilidade documental desse controle. Na prática, isso fragiliza a transparência do procedimento e pode dificultar a demonstração posterior de conformidade.

Esse achado é significativo por duas razões. Em primeiro lugar, evidencia que a eficiência do procedimento licitatório não depende apenas da existência de normas, mas da forma como elas são operacionalizadas na rotina administrativa. Em segundo lugar, mostra que a maturidade do processo não está apenas em cumprir etapas, mas em registrar com clareza como essas etapas foram

cumpridas, por quem e em que momento. Em outras palavras, o problema não é apenas técnico-jurídico; é também organizacional.

A partir desse quadro, é possível afirmar que o gerenciamento de processos administrativos exerce influência direta sobre a eficiência e a conformidade das licitações municipais. Quando o fluxo é conhecido, quando os setores atuam de maneira coordenada e quando o controle interno intervém de forma preventiva, o processo tende a ser mais célere, mais previsível e menos sujeito a riscos de nulidade. Quando há lacunas documentais, informalidade em decisões relevantes ou ausência de padronização entre documentos, multiplicam-se pontos de retrabalho, demora-se a homologar e amplia-se a exposição do gestor.

Do ponto de vista institucional, os resultados desta pesquisa reforçam a importância de três frentes de aprimoramento. A primeira é a formalização de rotinas. Procedimentos que hoje são executados verbalmente, sobretudo no diálogo entre controle interno, setor jurídico e setor demandante, devem ser registrados de forma objetiva nos autos. Isso protege o gestor, fortalece a transparência e gera histórico administrativo.

A segunda é a consolidação de instrumentos padronizados. Checklists documentais, modelos de parecer e formulários de designação de fiscal do contrato reduzem a ocorrência de erros simples (por exemplo, ausência de assinatura, referência incorreta ao número do processo, divergência de objeto entre peças do processo), que foram justamente alguns dos fatores responsáveis por atrasos e retrabalho nos processos analisados.

A terceira é o fortalecimento da visão processual da licitação. A licitação, na prática administrativa municipal, não se encerra na homologação: ela se prolonga na execução contratual, na verificação da entrega do objeto, na análise da conformidade do fornecimento e na prestação de contas. Isso exige que o fluxo seja acompanhado até o fim e que haja clareza sobre quem responde por cada etapa, inclusive após a contratação formal.

Por fim, este trabalho também possui implicações para futuras pesquisas. Ao abordar a licitação sob a perspectiva do gerenciamento de processos, e não apenas a partir do enquadramento legal ou da análise de irregularidades, o estudo contribui para um entendimento mais operacional da gestão pública municipal. Essa abordagem pode ser replicada em outros órgãos do município analisado ou em outros municípios, permitindo comparações sobre maturidade procedimental, aderência normativa e capacidade de controle interno.

Em síntese, conclui-se que a eficiência e a conformidade dos procedimentos licitatórios municipais não decorrem apenas da existência de leis e regulamentos, mas da capacidade institucional de transformar essas exigências em rotinas administrativas claras, rastreáveis e estáveis. Nesse ponto, a articulação entre setores e a atuação preventiva do controle interno mostram-se não apenas desejáveis, mas necessárias para assegurar regularidade, mitigar riscos e proteger o interesse público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. **Gestão de riscos** – Princípios e diretrizes. ABNT NBR ISO 31000:2009. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em:

<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>. Acesso em: 10 out. 2025.

ALMEIDA, A. A. M. **Função compras no setor público:** fatores preponderantes para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos da Base Aérea de Natal. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, M. L. T. **Licitações** – noções elementares. Bagé: Universidade Federal do Pampa, Consultoria Jurídica, 2008. Disponível em: Licitacoes Nocoas Elementares | PDF. Acesso em: 5 set. 2025.

BOGONI, N. M.; ZONATTO, V. C. da S.; ISHIKURA, E. R.; FERNANDES, F. C. **Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer da 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, v. 44, n. 1, p. 119-142, 2010. Disponível em: <http://arp.sagepub.com/content/37/2/142.short>. Acesso em: 31 ago. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: Constituição. Acesso em: 7 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos.** Brasília, DF: Presidência da República,

2021a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm. Acesso em: 28 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 29 ago. 2025.

BRASIL. **Licitações & Contratos**: orientações e jurisprudência do TCU. 4. ed. Brasília, DF: Senado Federal, 2010. Disponível em: https://www.abc.gov.br/sigap/downloads/Licitacoes_Contratos_TCU.pdf. Acesso em: 10 set. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.604/2018** – Plenário. Relatora: Ana Arraes. Processo nº TC 010.348/2018-2. Auditoria sobre mecanismos de prevenção e detecção de fraude e corrupção na Administração Pública Federal. Brasília: TCU, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Licitações & Contratos**: Orientações e Jurisprudência do TCU. 5ª ed. Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência, 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020. 242 p.

BRASIL. **Instrução normativa** nº 05/2017, de 16 de outubro de 2017. Dispõe sobre as diretrizes para implantação do Sistema de Controle

Interno no âmbito das unidades jurisdicionadas do Tribunal de Contas do Estado do Piauí e dá outras providências. Teresina: Tribunal de Contas do Estado do Piauí, 2017. Disponível em: <https://www.tcepi.tc.br/wp-content/uploads/2017/12/instrucao-normativa-n-05-17-dispoe-sobre-diretrizes-para-implantacao-do-sistema-de-controle-interno.pdf>. Acesso em: 22 set. 2025.

CARVALHO, A. G. de. **Governança corporativa no Brasil em perspectiva**. Revista de Administração, São Paulo, v. 37, n. 3, 2002.

CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. **Boas práticas de governança aplicadas ao setor público**: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. Espacios, v. 38, n. 17, p. 26-48, 2017.

COSO. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Controle interno** – estrutura integrada. Jersey City: COSO, 2013.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 34. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

GOMES, G. da S. **Avaliação da celeridade dos processos de licitação, via pregão eletrônico, de uma Empresa Pública de Equipamentos Industriais**. 2023. 80 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2023. Disponível em: <https://rima.ufrrj.br/jspui/bitstream/20.500.14407/15261/3/2023%20-%20Gabriella%20da%20Silva%20Gomes.Pdf>. Acesso em: 27 set. 2025.

GONÇALVES, M. de S. **Um estudo sobre os fatores determinantes dos prazos das compras e contratações públicas através de**

pregão eletrônico no âmbito da Fiocruz BA. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

HOCHMÜLLER, A. B. **A controladoria governamental no âmbito da gestão pública.** Porto Alegre: Núcleo de Estudos e Pesquisas em Contabilidade, UFRGS, 2009.

IIA. Institute of Internal Auditors. **The IIA's Three Lines Model:** an update of the Three Lines of Defense. Altamonte Springs, FL: The IIA, 2020. Disponível em: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-portuguese.pdf>. Acesso em: 13 set. 2025.

KOHAMA, H. **Contabilidade pública:** teoria e prática. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MAZZA, A. **Manual de direito administrativo.** 12. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2022.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MEIRELLES, H. L. **Licitações e contratos administrativos.** Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 105, p. 14-34, 1971.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria:** um enfoque na eficácia organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, P. E. F. **Pregão eletrônico:** inovações e tendências nas licitações públicas. Maceió: Edufal, 2007.

PEREIRA, M. R. **O sistema de controle das licitações e contratos administrativos no Brasil diante da sociedade global de riscos.** Revista do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina – RTCE/SC, Belo Horizonte, ano 2, n. 3, p. 31-48, maio/out. 2024. DOI: 10.52028/tce-sc.v02.i03.ART02.MA.

SILVA, E. F. **Controladoria na administração pública:** manual prático para implantação. São Paulo: Atlas, 2013.

¹ Bacharela em Administração da Universidade Estadual do Piauí - UESPI Campus Joseфина Demes - Floriano. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#) ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9727-912X>.

² Docente do Departamento de Administração da Universidade Estadual do Piauí - UESPI Campus Joseфина Demes – Floriano; Doutorando em Administração pela UNP. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8461-0222>

³ Docente do Departamento de Administração da Universidade Estadual do Piauí - UESPI Campus Joseфина Demes – Mestranda em Administração pela FUCAPE Business School. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0906-3763>

⁴ Docente do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Piauí - UESPI Campus Joseфина Demes – Floriano; Mestre

em Ciência Política pela UFPI. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0486-4027>

⁵ Docente do Departamento de Administração da Universidade Estadual do Piauí - UESPI Campus Joseфина Demes – Floriano; Doutorando em Políticas Públicas pela UFPI. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3424-3356>

⁶ Docente do Departamento de Administração da Universidade Estadual do Piauí - UESPI Campus – Uruçuí; Mestranda em Gestão Pública pela UFPI. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#) ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1014-9246>

⁷ Docente da Escola Marista Champagnat – Teresina PI, Licenciado em Letras Português pela Universidade Estadual do Piauí – UESPI, Especialista Literatura Contemporânea pela FAEL. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2324-946X>

⁸ Docente do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Piauí - UESPI Campus Joseфина Demes – Floriano; Mestra em Desenvolvimento em Meio Ambiente pela UFPI. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5008-7066>

⁹ Docente do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Piauí - UESPI ; Mestra em Gestão Pública pela UFPI. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7044-0066>

