

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA E  
COOPERAÇÃO INTERNACIONAL - PGPCI**

**MODELO DE MATURIDADE PARA AS COMPRAS PÚBLICAS  
ESTRATÉGICAS**

DIEGO DE ALMEIDA SANTOS

João Pessoa

2024

**DIEGO DE ALMEIDA SANTOS**

**MODELO DE MATURIDADE PARA AS COMPRAS PÚBLICAS  
ESTRATÉGICAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. James Batista Vieira

João Pessoa

2024

**Catalogação na publicação  
Seção de Catalogação e Classificação**

S237m Santos, Diego de Almeida.

Modelo de maturidade para as compras públicas  
estratégicas / Diego de Almeida Santos. - João Pessoa,  
2024.

255 f. : il.

Orientação: James Batista Vieira.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Licitações. 2. Compras públicas. 3. Contratações  
públicas estratégicas. 4. Desenvolvimento nacional  
sustentável. 5. Políticas públicas. I. Vieira, James  
Batista. II. Título.

UFPB/BC

CDU 351.712.2.02(043)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA E  
COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

Ata da sessão pública de defesa de dissertação do mestrando DIEGO DE ALMEIDA SANTOS como requisito para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional, área de concentração em Gestão Pública e Cooperação Internacional, linha de pesquisa em POLÍTICAS PÚBLICAS.

Aos trinta e um dias do mês de outubro do ano de dois mil e vinte e quatro, às 14h00 horas, reuniu-se na Plataforma Google Meet: <https://meet.google.com/xfe-aegm-tzi>, a Banca Examinadora composta pelos membros: Dr. James Batista Vieira (Orientador), Dr. Caio César de Medeiros Costa (Membro Externo) e Dra. Ana Lúcia da Silva Romão (Membro Externo), para julgar a dissertação de DIEGO DE ALMEIDA SANTOS intitulada: **“MODELO DE MATURIDADE PARA AS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS”**, para obtenção do grau de mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional. O desenvolvimento dos trabalhos seguiu o roteiro de sessão de defesa realizado pelo(a) presidente Prof. Dr. James Batista Vieira. Após haver analisado o referido trabalho e arguido o candidato, os membros da Banca Examinadora deliberaram por unanimidade e atribuíram o conceito: ( x ) aprovado, ( ) insuficiente, ( ) reprovado.

**Observações da banca:**

Proceder com as correções, conforme orientação dos avaliadores da banca, no prazo de 30 dias.

Proclamado o resultado, o presidente da banca examinadora encerrou os trabalhos, e para constar, assinou a presente ata, em duas vias, juntamente com os demais membros da banca examinadora e o mestrando.

João Pessoa, 31 de outubro de 2024.

JAMES BATISTA Assinado de forma digital  
VIEIRA:8272205 por JAMES BATISTA  
6020 VIEIRA:82722056020  
Dados: 2024.10.31  
15:18:46 -03'00'

**Prof. Dr. James Batista Vieira**  
**Orientador/Presidente da Banca Examinadora – PGPCI/UFPB**

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** CAIO CESAR DE MEDEIROS COSTA  
Data: 31/10/2024 15:48:13-0300  
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

**Prof. Dr. Caio César de Medeiros Costa**  
**Examinador Externo – Universidade de Brasília**

Assinado por: **Ana Lúcia Da Silva Romão**  
Num. de Identificação: 08921941  
Data: 2024.11.01 12:22:49+00'00'

**Profa. Dra. Ana Lúcia da Silva Romão**  
**Examinadora Externa – Universidade de Lisboa**

DIEGO DE Assinado de forma  
ALMEIDA digital por DIEGO DE  
SANTOS ALMEIDA SANTOS  
Dados: 2024.10.31  
15:26:11 -03'00'  
Diego de Almeida Santos  
Discente

## **RESUMO**

A pesquisa desenvolveu um modelo de maturidade para as contratações públicas estratégicas no contexto brasileiro, destinado à aplicação nos órgãos da Administração Pública direta. O objetivo é avaliar o nível de maturidade das contratações públicas, visando orientar essas organizações no alcance dos objetivos de desenvolvimento nacional sustentável. A metodologia empregada combina análise documental para mapear as melhores práticas nacionais e internacionais úteis à construção do modelo, validado por meio de um painel de especialistas (método Delphi em dois estágios) e da aplicação do protótipo em centrais estaduais de compras públicas. O modelo de maturidade validado compreende 25 quesitos, cada qual com quatro níveis que refletem o grau de desenvolvimento da organização.

**Palavras chaves:** Compras Públicas; Contratações Públicas Estratégicas; Desenvolvimento Nacional Sustentável; Licitações; Políticas Públicas; Sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

The research developed a maturity model for strategic public procurement in the Brazilian context, designed for application in Direct Public Administration agencies. The objective is to assess the maturity level of public procurement processes, aiming to guide these organizations in achieving sustainable national development goals. The methodology employed combines document analysis to map relevant national and international best practices for building the model, validated by a panel of experts (two-stage Delphi method) and the application of the prototype in state public procurement offices. The validated maturity model comprises 25 items, each with four statements that reflect the progressive development of the organization.

**Keywords:** Strategic Public Procurement; Sustainable National Development; Public Purchases; Sustainability; Public Policies.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Pilares da Sustentabilidade .....	40
Figura 2 - Uso de Compras Públicas Estratégicas nos países da OCDE .....	42
Figura 3 - Dimensões da Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil .	56
Figura 4 - Funções da Governança .....	60
Figura 5 - Linha temporal das recomendações sobre a governança em contratações públicas.....	62
Figura 6 - Artefatos da governança .....	68
Figura 7 - Resultado geral dos critérios analisados nos 26 itens de avaliação....	110

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Compra reativa versus compra proativa .....	37
Quadro 2 - Comparativo de regulação das CPE nos principais países .....	43
Quadro 3 - Níveis de maturidade proposto no MMCPE .....	79
Quadro 4 – Instrumento de Campo para aplicação no Painel de Especialistas .....	83
Quadro 5 – Critérios de avaliação do modelo de maturidade .....	85
Quadro 6 – Instrumento de campo para aplicação do MMCPE .....	88
Quadro 7 – Normativos, descrição e contribuições .....	90
Quadro 8 – Itens de avaliação da maturidade.....	101
Quadro 14 – Nível de maturidade das CPE na Central de Compras do RS .....	114
Quadro 9 - Fontes e Medidas identificadas .....	125
Quadro 10 - Medidas e diretrizes identificadas .....	131
Quadro 11 - Modelo de maturidade.....	140
Quadro12 - Instrumento de Campo do Modelo de maturidade (protótipo) .....	160
Quadro 13 - Modelo de maturidade das contratações públicas estratégicas (versão final) .....	224

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1 Problema e objetivo da pesquisa .....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. As compras públicas .....	15
2.1.1. Os objetivos primários e secundários das contratações públicas. ....	18
2.1.2. As compras governamentais no Direito brasileiro .....	20
2.1.3 – A Administração Pública como consumidora: o poder de compra do setor público .....	24
2.2 O que é uma contratação pública estratégica? .....	36
2.3. As compras públicas estratégicas numa perspectiva internacional .....	42
2.4. As compras públicas como instrumento de fomento ao desenvolvimento. ....	48
2.5. O direito comunitário da União Europeia.....	50
2.6. As contratações públicas estratégicas como ferramenta para atingir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável .....	52
2.7. O papel da governança e do Plano de Logística Sustentável nas compras públicas estratégicas .....	57
2.8 – O que é um modelo de maturidade? .....	69
3. METODOLOGIA.....	73
3.1 – Metodologia da pesquisa.....	73
3.2 – Da construção do modelo de maturidade.....	75
4 RESULTADOS .....	88
4.1 - Fontes e medidas identificadas para construção de elementos do modelo de maturidade .....	88
4.2 – Medidas e diretrizes identificadas (boas práticas).....	95
4.3 – Desenvolvimento da versão inicial do Modelo de Maturidade das Contratações Públicas Estratégicas .....	97
4.4 – Validação do modelo de maturidade por meio do método Delphi em dois estágios .....	104
4.4.1– Desafios do processo de validação .....	107
4.5. O teste do protótipo em centrais estaduais de compras públicas .....	108
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	116
6 REFERÊNCIAS .....	118

APÊNDICE A – FONTES E MEDIDAS IDENTIFICADAS PARA CONTRIBUIR COM A CONSTRUÇÃO DE ELEMENTOS DO MODELO DE MATURIDADE ....	126
APÊNDICE B – MEDIDA E DIRETRIZES IDENTIFICADAS (BOAS PRÁTICAS) .....	132
APÊNDICE C – Modelo de Maturidade das Contratações Públicas Estratégicas .....	141
APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE CAMPO PARA VALIDAÇÃO PELO PAINEL DE ESPECIALISTAS .....	161
APÊNDICE E – RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO PAINEL DE ESPECIALISTAS .....	199
APÊNDICE F – MODELO DE MATURIDADE DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS.....	225
APÊNDICE G - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....	253
APÊNDICE H - TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS – TCUD .....	255

## **1 INTRODUÇÃO**

As compras públicas são uma parte essencial das atividades da Administração Pública, pois visam atender suas necessidades internas (das organizações públicas) e externas (do mercado e da sociedade). No entendimento de Berg et al. (2021), por meio das compras públicas estratégicas, a Administração Pública tem o potencial de incentivar diversos setores e influenciar o alcance de metas de políticas públicas, dentre as quais se destacam aquelas vinculadas ao desenvolvimento nacional sustentável. Esta é uma característica crucial que destaca o potencial das compras públicas governamentais em contribuir para metas sociais mais amplas.

Terra (2018), discorre que as compras públicas se constituem em uma das áreas mais sensíveis e cruciais da atividade administrativa e impulsiona a Administração Pública. Além de sua relevância estratégica, o procedimento de compras públicas dinamiza e exerce impacto em toda a organização e no ciclo socioeconômico, considerando o significativo poder de compra dos órgãos e entidades da Administração Pública.<sup>1</sup>

O processo de compras governamentais envolve a aplicação de critérios e procedimentos que visam garantir a melhor alocação dos recursos públicos, de acordo com os princípios da Administração Pública. Nesse sentido, as compras governamentais dispõem de objetivos primários, ou seja, aqueles voltados a alcançar sua necessidade básica, bem como de objetivos secundários, ou seja, aqueles voltados a atender de forma transversal objetivos de políticas públicas. No que tange aos objetivos primários Thorstensen e Giesteira (2021) indicam que as orientações primárias para os processos de compras governamentais é a busca pela eficiência econômica, qualidade, celeridade, responsabilidade e transparência.

Além desses objetivos primários, as compras governamentais também podem estabelecer objetivos secundários, que são as oportunidades de promover

---

<sup>1</sup> O poder de compra público é a capacidade que o setor público do Estado tem de adquirir bens, serviços e obras no mercado, determinado pelo alto volume de recursos públicos gastos para suprir as necessidades administrativas e de políticas públicas dos órgãos e entidades da Administração Pública e do Governo (adaptado de Zago,2018).

o desenvolvimento econômico, social, industrial, tecnológico, ambiental e de inovação de forma secundária. Esses objetivos são alcançados por meio de políticas públicas que utilizam as compras governamentais como instrumento de incentivo ou preferência a determinados setores, regiões, grupos sociais ou práticas sustentáveis e inovadoras.

Neste norte, Thorstensen e Giesteira (2021) esclarecem que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) denomina como objetivos secundários das compras públicas o uso do poder de compra como instrumento de realização de objetivos governamentais, indicando ainda que tais objetivos são de elevada importância, posto suas perspectivas de promoção do desenvolvimento econômico, social, industrial, tecnológico e ambiental por meio das políticas de compras públicas.

Por outro lado, Berg et al. (2021) também destacam que falta de gestão estratégica e compromisso da alta gestão podem ser considerados os principais obstáculos para a promoção de compras públicas estratégicas. Este é um desafio significativo que precisa ser ponderado para maximizar o impacto das compras públicas estratégicas como plataforma de implementação de políticas públicas.

Assim, as contratações públicas têm dois focos principais: o objetivo primário de atender às demandas públicas (aquisição de bens e contratação de obras ou serviços) e o objetivo secundário que permite servir como um meio para o alcance de metas de políticas públicas. No entanto, é necessário estabelecer algumas importantes distinções. Existe a política de compras governamentais, que é uma política pública específica que orienta a aquisição de bens e serviços pelo setor público. Existem as políticas públicas que dependem das aquisições como meio de implementação. Por fim, temos as contratações públicas estratégicas, que utilizam as aquisições públicas para alcançar metas de desenvolvimento socioambiental, econômico ou de inovação. Cada uma dessas políticas tem suas próprias particularidades e objetivos, e é imprescindível compreender essas diferenças para melhor identificarmos as compras públicas estratégicas.

As contratações públicas estratégicas são importantes pois são utilizadas

para promover o desenvolvimento de todo o Estado (setor público, social e privado). Elas permitem que os órgãos da Administração Pública atuem de forma sustentável, por meio de compras sustentáveis, apoiando empresas, especialmente as microempresas e empresas de pequeno porte, a agricultura familiar, a política de ressocialização por meio da contratação de presos egressos do sistema prisional e mulheres vítimas de violência doméstica, ou ainda fomentando a inovação e o desenvolvimento industrial, a exemplo da política de compra institucional de alimentos da agricultura familiar por meio de chamadas públicas, com dispensa de procedimento licitatório, nos termos da Lei nº 14.628, de 20 de julho de 2023.

Neste cenário, a criação de um Modelo de Maturidade em Compras Públicas Estratégicas (MMCPE) é justificada pela crescente complexidade e importância das compras públicas no contexto da administração pública brasileira. As compras públicas, que movimentam uma parcela significativa do PIB nacional, desempenham papel crucial não apenas no fornecimento de bens e serviços essenciais, mas também como instrumento de políticas públicas que promovem a sustentabilidade, a inovação, a inclusão social e o desenvolvimento econômico. Contudo, faltam práticas estratégicas bem fundamentadas e de ferramentas para avaliação e aprimoramento que comprometem o aproveitamento do potencial transformador do poder de compra governamental. Nesse cenário, torna-se imperativo um modelo que auxilie os gestores públicos a diagnosticar, planejar e implementar práticas que alinhem as contratações aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

Essa dissertação propõe um modelo de maturidade para avaliar os instrumentos de implementação das contratações públicas estratégicas nos órgãos da Administração Pública direta. A construção desse modelo é relevante, pois tem o condão de subsidiar os gestores na utilização do poder de compra explorando todo o seu potencial secundário, com reflexos no fomento social, econômico, ambiental, de inovação e de desenvolvimento sustentável, melhorando assim as práticas de contratação.

## **1.1 Problema e objetivo da pesquisa**

As compras públicas são uma atividade essencial para o funcionamento e a prestação de serviços públicos à sociedade, chegando a movimentar um percentual considerável do Produto Interno Bruto (PIB) dos países. Segundo Thorstensen e Giesteira (2021), o mercado de compras públicas representa cerca de 12% das economias dos países membros da OCDE, uma proporção similar à encontrada no Brasil.

As compras públicas abrangem desde a aquisição de materiais de escritório para repartições públicas até a execução de grandes obras de infraestrutura, como pontes e aeroportos, impactando praticamente todos os setores da economia. Por sua vez, o IPEA (2018) indica que as compras públicas são responsáveis por cerca de 17,9% do PIB mundial, chegando a 22% do PIB da União Europeia e a 15,5% nos países da América Latina. Jereissati e Melo (2020) destacam a importância das contratações públicas devido ao seu significativo impacto econômico, indicando que, conforme dados do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) e da Comissão Europeia, as contratações públicas representam cerca de 18% do PIB dos países membros da OCDE e até 30% do PIB dos países em desenvolvimento. Por isso, as contratações têm potencial para influenciar positivamente o desenvolvimento nacional, especialmente quando associada as metas de inovação e sustentabilidade.

Além de sua relevância econômica, as compras públicas também têm um impacto social e ambiental significativo, pois influenciam o comportamento dos fornecedores, o desenvolvimento de mercados, a geração de emprego e renda, a proteção dos recursos naturais, a redução das desigualdades, bem como o fomento a inovação, entre outros aspectos (Zago, 2018).

No entanto, a implantação de compras públicas estratégicas não é uma tarefa simples, pois envolve a superação de uma série de desafios e dificuldades, tanto de ordem técnica, quanto de ordem jurídica, política, cultural e institucional. Nesse sentido, é importante contar com ferramentas que possam auxiliar os gestores públicos e os demais atores envolvidos nos processos de compras

públicas a identificar o grau de maturidade da sua organização, bem como a definir e implementar ações de melhoria contínua, visando aproveitar todo o potencial das contratações públicas estratégicas.

A adoção de um modelo de maturidade pode ajudar as organizações públicas a identificarem lacunas, promoverem a melhoria contínua e garantirem que as práticas de contratação estejam alinhadas com objetivos mais amplos de política pública do governo.

O modelo de maturidade, consiste em um instrumento de avaliação e gestão, baseado em um conjunto de níveis, critérios, indicadores e práticas, que permitem medir e comparar o desempenho de uma organização ou de um processo, em relação a um padrão de excelência ou a um referencial de boas práticas conforme preconiza os autores Berssaneti, Carvalho e Muscat (2012). Os modelos de maturidade são amplamente utilizados em diversas áreas do conhecimento, como a gestão da qualidade, a gestão de projetos, a gestão de tecnologia da informação, a gestão do conhecimento, a gestão da inovação, entre outras.

Neste norte, surge a necessidade de se desenvolver um modelo de maturidade das contratações públicas estratégicas para apoiar os gestores que visam implementar essa ferramenta. Para tanto, essa pesquisa tem como objetivo geral desenvolver um modelo capaz de avaliar o nível de maturidade das contratações públicas estratégicas dos órgãos da Administração Pública direta brasileira. Por sua vez, foi definido como objetivo específico identificar diretrizes, práticas e medidas necessárias para implementação de uma contratação pública estratégica.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, além desta introdução. No primeiro capítulo, apresenta-se o tema e o referencial teórico. Nele aborda-se o conceito e a evolução das compras públicas, os tipos, os benefícios e os desafios das compras públicas estratégicas, os modelos de maturidade e o direito brasileiro das compras públicas. No segundo capítulo, descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa, explicando o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, os instrumentos e as técnicas de coleta e análise de dados. No terceiro capítulo, apresenta-se e

analiso os resultados da pesquisa, destacando os principais achados e as implicações para o estudo. No quarto capítulo, proponho o modelo de maturidade para as compras públicas estratégicas, detalhando os seus componentes, a sua aplicação e a sua avaliação. Por fim, apresento a conclusão do trabalho, sintetizando as principais contribuições, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. As compras públicas**

Antes de adentrarmos notadamente no contexto das compras públicas, é imprescindível destacar o papel das compras públicas para a Administração Pública. A Administração Pública é fundamental para a implementação das políticas governamentais e para a prestação de serviços públicos à sociedade, pois é responsável por dar cumprimento às decisões governamentais, implementar programas, avaliar resultados e impactos, além de monitorar e corrigir a execução das políticas públicas (Vieira, 2023). A Administração Pública define como os recursos humanos, materiais e financeiros serão organizados para alcançar os objetivos governamentais, sendo essencial para garantir a eficiência, qualidade, integridade e competência necessárias para gerir os recursos públicos em prol do desenvolvimento de todo o Estado.

Assim, a Administração Pública se vale das compras públicas como ferramenta para implementar as políticas públicas e os programas governamentais. Por tal motivo, não poderia a lei deixar a critério do gestor a escolha das pessoas a serem contratadas, porque essa liberdade daria margem a escolhas impróprias, possivelmente desvirtuadas do interesse coletivo. Logo, a aquisição de bens, serviços e obras deve preceder de um procedimento licitatório, observando sempre a impessoalidade do gestor. Por sua vez Carvalho (2021) esclarece que os contratos públicos no direito brasileiro, desde a promulgação da Constituição Federal em 1988 e a posterior promulgação da Lei nº 8.666/93, atualmente regidos pela Lei nº 14.133/2021, estão sujeitos a procedimento licitatório. Tais procedimentos objetivam obter a oferta mais vantajosa para a Administração Pública por meio de um procedimento sistemático, rigoroso e isonômico.

Não obstante, Torres (2023) argumenta que:

Quando um cidadão efetua uma compra economicamente relevante, ele, mesmo que de forma intuitiva, realiza procedimentos de planejamento e seleção do objeto pretendido, antes da contratação. Antes da aquisição de um automóvel, por exemplo, ele identifica sua necessidade, define o objeto apto a tal satisfação, afere os eventuais custos, avalia sua disponibilidade financeira e, por fim, seleciona, no mercado, a melhor

proposta para a respectiva aquisição. Pois bem, a Administração, em suas contratações, precisa realizar ações semelhantes. Para tanto, em razão da indisponibilidade do interesse público, buscando consagrar a isonomia e a impensoalidade, o legislador optou por estabelecer procedimentos formais prévios para a realização dessa contratação, objetivando a escolha da melhor proposta possível. A este procedimento, chamamos licitação.

Tal seleção é um processo preliminar utilizado pela Administração Pública para escolher, por meio de critérios previamente definidos, uma alternativa que atenda aos princípios de isonomia, publicidade e competitividade. Esse procedimento visa garantir a contratação mais vantajosa para a Administração, de forma transparente, aberta ao público e com regras que promovam a igualdade entre os participantes. A finalidade da licitação é garantir a melhor escolha para a celebração de um contrato, estabelecendo um ambiente propício para a participação de empresas interessadas e estimulando a concorrência, a fim de alcançar o melhor resultado.

Carvalho (2018) ainda esclarece que a exigência de um procedimento licitatório busca contornar os riscos inerentes ao desvio de conduta do gestor ou do operador, por ser um procedimento que antecede o próprio contrato, por meio do qual várias pessoas podem concorrer em igualdade de condições e a Administração Pública pode escolher a proposta mais vantajosa, além de atuar na busca do desenvolvimento nacional.

Assim, temos o instituto da licitação, que é o procedimento ao qual a Administração Pública seleciona os particulares interessados no qual irá contratar, a partir da concatenação de atos, legalmente distribuídos, culminando com a celebração do contrato. Esse procedimento busca seu fundamento legal no art. 37, XXI da Constituição Federal do Brasil, qual determina que os contratos administrativos sejam antecedidos de licitação pública.

Justen Filho (2011 *apud* Carvalho 2018, p. 441) adota como conceito de licitação a ideia de “um procedimento administrativo disciplinado por lei e por um

ato administrativo prévio, que determina critérios objetivos de seleção de proposta da contratação mais vantajosa, com observância do princípio da isonomia, conduzido por um órgão dotado de competência específica".

Conquanto, Zago (2018) traz que o procedimento de contratação pública, abrange desde a identificação da necessidade pública a ser atendida até a execução contratual, sendo estruturado para atender a uma base fundamental e inicial, facilmente identificável na descrição do objeto contratual. Dessa forma, o processo de contratação pública busca garantir que o objetivo primário do contrato seja alcançado, em conformidade com três valores jurídicos estabelecidos pela legislação que regulamenta as contratações públicas, em conformidade com as disposições da Constituição Federal (CF): (i) igualdade; (ii) seleção da melhor proposta ou proposta mais vantajosa; e (iii) promoção da competição.

Desta forma, podemos entender que as compras públicas se referem à aquisição de bens, serviços e obras pelos órgãos e entidades da Administração Pública e representam uma grande parte do orçamento nacional, sendo responsáveis por enormes vultos financeiros, com capacidade de impulsionar ou direcionar dado setor da economia.

Destaca-se a importância das compras governamentais para a Administração Pública por vários motivos, dentre eles podemos citar a entrega de bens e serviços públicos essenciais a toda coletividade, como educação, saúde, segurança e infraestrutura, além de ser utilizado para estimular a economia e criar empregos e rendimentos, bem como para promover a inovação. Recentemente, observou-se que as contratações públicas estão sendo cada vez mais empregadas como instrumento para implementação de políticas públicas.

No contexto atual, impulsionado pelo avanço da necessidade de se promover a boa governança (integridade, transparência etc.), a gestão das compras públicas assume uma dimensão cada vez mais proeminente e crucial no âmbito da Administração Pública, em virtude de seu papel estratégico. Nesse contexto, compreender e debater as compras públicas transcende a mera execução de um procedimento administrativo e operacional, tornando-se imperativo para os gestores públicos.

A conjuntura atual, marcada por desafios políticos, econômicos e sociais, amplifica ainda mais a relevância de aprimorar a condução das atividades de compras públicas. Além disso, observa-se que esse setor está passando por um momento de transformação, consolidando um novo paradigma que redefine as práticas e abordagens tradicionais a partir de sua nova regulamentação no Brasil.

A nova Lei de Licitações e Contratos, a Lei nº 14.133/2021, traz isso de maneira muito evidente quando rompe com a cultura da compra mais barata para a compra mais eficiente observando todo um ciclo de vida do produto ou ganho de escala ao longo da contratação. Não obstante, a citada lei aborda como um dos princípios das compras públicas o planejamento, a transparência e o desenvolvimento nacional sustentável, fomentando uma transformação tardia, mas necessária em cenário nacional e global.

Diante desse panorama, a atenção dedicada à gestão das compras públicas não apenas se justifica pela sua complexidade intrínseca, mas também pela necessidade de adaptar-se às mudanças da nova legislação, bem como a capacidade de ser uma importante ferramenta para o desenvolvimento nacional.

### **2.1.1. Os objetivos primários e secundários das contratações públicas.**

Segundo Terra e Carlos (2018) a atividade de compras públicas possui uma grande complexidade, não sendo apenas um simples processo operacional pois perpassa pelo planejamento, pelos ciclos de gestão, e por vezes está vinculada com as políticas públicas e com os objetivos-chave de governo.

Neste norte, as compras públicas têm relevância por serem uma atividade meio, própria e indelegável da Administração Pública, conectada diretamente à utilização, distribuição, controle e transparência dos recursos públicos, essencial para os resultados do planejamento e das políticas públicas de qualquer governo, de modo que sua capacidade de impactar, fomentar e direcionar o desenvolvimento econômico são alguns dos aspectos mais relevantes desse fator de gestão (Soares, 2019).

Desta forma, podemos entender que as contratações públicas são processos pelos quais os poderes públicos adquirem bens e contratam serviços e obras visando atender às próprias necessidades e da coletividade. Assim, esse processo de contratação externa dois objetivos que na literatura denominou-se chamar de objetivos primários e objetivos secundários das contratações públicas.

Zago (2018) entende que as contratações públicas possuem uma finalidade primária e imediata: a satisfação de necessidade pública original, da forma mais eficiente possível. Essa é a função primária da contratação pública. Neste norte, o foco principal das contratações públicas é garantir que os órgãos governamentais obtenham bens e serviços necessários ao desenvolvimento de suas atividades de forma eficiente. Essas aquisições podem incluir desde materiais de expedientes, necessários as rotinas administrativas, como também obras e serviço de tecnologia, que garantam a manutenção da máquina pública e o cumprimento de suas funções.

Por sua vez, os objetivos secundários das contratações públicas são aqueles que almejam alcançar outras finalidades concomitantemente com os objetivos principais, ou seja, inclui-se intenções que reverberam na promoção de políticas de desenvolvimento econômico através de fomento a empresas e fornecedores locais, a inclusão social, a proteção ambiental, ao desenvolvimento sustentável, a inovação, dentre tantos outros. Atualmente estes objetivos secundários das contratações vêm ganhando relevância global por serem importantes provedores de desenvolvimento socioeconômico de um país.

Zago (2018) denomina tais objetivos como funções derivadas, indicando que tais possibilidades são instrumentos para a implementação da política pública setorial, indicando como exemplos as políticas de fomento à indústria nacional, de proteção às micro e pequenas empresas, de aquisição de alimentação escolar, de proteção às mudanças climáticas, e de redução de resíduos sólidos, de Inovação, entre outros, podendo apresentar alto grau de impacto, uma vez que incidem transversalmente no sistema das compras públicas.

Assim, é possível depreender que as compras governamentais também podem ser vistas como um instrumento de política pública, por conter funções de

ordem econômicas, sociais, políticas, ambientais, etc. Para Arrowsmith (2011), as chamadas políticas horizontais, citadas como um termo, é suficientemente genérico para abranger todos as categorias de políticas, mas, em contraste com a terminologia das políticas “secundárias” ou “colaterais”, não implica que tais políticas sejam necessariamente ilegítimas ou subservientes nos aspectos comerciais. Extraí-se assim, que os objetivos secundários das contratações públicas buscam fomentar de maneira indireta o desenvolvimento econômico, social, industrial, ambiental, e em especial o incentivo a inovação, dentre tantos outros.

É importante destacar que tanto os objetivos primários quanto os objetivos secundários das contratações públicas devem caminhar em harmonia, possibilitando que as contratações públicas cumpram os princípios da eficiência, da eficácia, e demais princípios norteadores do dispêndio de recursos públicos. Além disso, não podemos perder de vista que a legislação brasileira prevê que as contratações públicas devem obrigatoriamente atender aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, garantindo a transparência e a lisura no processo de contratação.

Em síntese, temos que os objetivos primários das contratações públicas é atender as necessidades da Administração Pública, ao passo que os objetivos secundários incluem perspectivas para além das primárias, possibilitando a promoção do desenvolvimento nacional sustentável. Observa-se assim que as compras públicas enquanto instrumento de desenvolvimento ainda é pouco utilizado, no que tange a extração do potencial de seus objetivos secundários.

### **2.1.2. As compras governamentais no Direito brasileiro**

Torres (2023) esclarece que desde o Decreto-Lei nº 2.300/86, seguido pela Lei nº 8.666/93, a legislação brasileira tem delineado procedimentos que incorporam uma série de controles para a seleção de fornecedores capazes de atender às necessidades públicas.

Por sua vez, Costa e Terra (2019) destacam que a prática comum de corrupção ou fraude nas compras públicas resulta no aumento dos custos de

transação e na expansão das disfunções burocráticas, culminando na adoção de modelos de seleção de fornecedores que prejudicam a administração pública, comprometendo na obtenção da proposta mais vantajosa, não somente no que se refere ao preço.

Não obstante Brito (2023) indica que de acordo com a teoria dos custos de transação, os custos vinculados à transação de um produto ou serviço abrangem não somente o valor direto do produto ou serviço, mas também englobam os custos envolvidos na realização da transação, como a busca por informações, as etapas de negociação e os encargos associados à execução efetiva do contrato.

Entretanto, nota-se que, ao longo desse processo normativo, houve uma lacuna na consideração dos custos associados aos trâmites transacionais desses procedimentos, resultando em uma eficiência diminuída e em disfuncionalidades nos critérios estabelecidos. Acerca dos custos transacionais nas contratações públicas, Ferreira e Souza (2020) observaram que os efeitos de alguns custos envolvidos nas licitações públicas produzem resultados vantajosos em termos de ampliação da competitividade e obtenção de preços melhores, ressalvando uma parcela das aquisições em que os preços têm distorções significativas.

Diante desses desafios, emergiu a Nova Lei de Licitações e Contratos, a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, que pode ser vista como uma resposta legislativa aos desafios identificados nos parágrafos anteriores. A ênfase na governança, na gestão de riscos e nos controles internos reflete a necessidade de lidar com os custos de transação e as disfunções burocráticas mencionadas por Costa e Terra (2019) e Brito (2023).

Além disso, a nova lei busca garantir a seleção da proposta mais vantajosa, não apenas em termos de preço, mas também considerando o ciclo de vida do objeto, o que pode ser interpretado como uma tentativa de abordar as lacunas nos critérios de seleção de fornecedores e os custos transacionais associados, conforme discutido por Torres (2023) e Ferreira e Souza (2020).

Neste norte, a nova legislação representa um esforço para melhorar a eficiência e eficácia das contratações públicas, ao mesmo tempo em que promove

um ambiente íntegro e confiável, reforçando a necessidade de governança nas contratações públicas, conforme previsão de seu art. 11, parágrafo único:

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;

II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;

III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;

**IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.**

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e **promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.**

(BRASIL, 2021, grifo nosso)

Assim, temos que o legislador brasileiro trouxe no novo normativo os objetivos que as licitações devem alcançar, havendo um crescente em relação as finalidades da legislação anterior.

Torres (2021) ao analisar o normativo brasileiro entende que o desenvolvimento nacional sustentável, enquanto objetivo da licitação, induz que as licitações sejam percebidas como instrumento de fomento ao desenvolvimento sustentável do país.

Não podemos deixar de destacar o pensamento de Teresa Barki (apud Torres, 2021) em que defende que as contratações verdes se inserem em um cenário mundial de preocupação com a adoção de medidas em prol da sustentabilidade e que consideram o direito ao meio ambiente saudável e o direito ao desenvolvimento como direitos humanos fundamentais.

Tendo em vista o disposto da Lei nº 14.133/2021, a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia publicou

a Portaria SEGES/ME nº 8678/2021, que dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2021).

O referido normativo, traz em seu art. 5º as diretrizes da governança nas contratações públicas, cujo objetivo é atender aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Adiante:

Art. 5º São diretrizes da governança nas contratações públicas:

- I - promoção do desenvolvimento nacional sustentável, em consonância com a Estratégia Federal de Desenvolvimento e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
- II - promoção do tratamento diferenciado e simplificado à microempresa e à empresa de pequeno porte;
- III - promoção de ambiente negocial íntegro e confiável;
- IV - alinhamento das contratações públicas aos planejamentos estratégicos dos órgãos e entidades, bem como às leis orçamentárias;
- V - fomento à competitividade nos certames, diminuindo a barreira de entrada a fornecedores em potencial;
- VI - aprimoramento da interação com o mercado fornecedor, como forma de se promover a inovação e de se prospectarem soluções que maximizem a efetividade da contratação;
- VII - desburocratização, incentivo à participação social, uso de linguagem simples e de tecnologia, bem como as demais diretrizes do Governo Digital, dispostas no art. 3º da Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021;
- VIII - transparência processual;
- IX - padronização e centralização de procedimentos, sempre que pertinente (BRASIL, 2021, grifo nosso).

Nesta mesma senda, a Portaria SEGES/ME nº 8678/2021 traz ainda em seu art. 6º alguns instrumentos de governança das contratações públicas, dentre eles o Plano de Logística Sustentável – PLS, definido no art. 2º, VII deste diploma legal, trazendo como definição tratar-se de um instrumento de governança, vinculado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade, ou instrumento equivalente, e às leis orçamentárias, que estabelece a estratégia das contratações e da logística no âmbito do órgão ou entidade, considerando objetivos e ações referentes a critérios e a práticas de sustentabilidade, nas dimensões econômica,

social, ambiental e cultural.

Neste norte, é possível depreender que os normativos brasileiros caminham para a consonância com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Assim como na Europa e no mundo, o Brasil caminha para melhor utilização das compras públicas, de forma estratégica, aproveitando seu poder de compra e seu impacto na economia doméstica para alcançar seus objetivos secundários, possibilitando atender as necessidades sociais, a proteção ambiental, a promoção da inovação, a geração de empregos e o desenvolvimento econômico sustentável.

### **2.1.3 – A Administração Pública como consumidora: o poder de compra do setor público**

Ao longo dos anos, as compras públicas vêm ganhando relevância no cenário econômico, emergido como uma ferramenta poderosa do setor público, não apenas para atender às necessidades primárias da administração, mas também pela possibilidade de poder impulsionar políticas públicas, seja de forma direta ou reflexa, como ocorre com as contratações públicas estratégicas.

Sanchez-Carreira, Varela-Vazquez e Peñate-Valentin (2019) salientam que o setor público desempenha um papel crucial como consumidor estratégico, capaz de usar seu poder de compra para alcançar uma variedade de objetivos socioeconômicos simultaneamente. Eles apontam que o propósito principal das compras públicas é fomentar a economia a partir da demanda, estimulando avanços e desenvolvimentos significativos.

Estes autores trazem que além do impacto direto, as compras públicas têm uma influência indireta significativa. Apontam ainda que as compras governamentais podem fomentar o desenvolvimento de novas atividades, o crescimento econômico, o desenvolvimento socioeconômico e a melhoria da qualidade de vida da sociedade, isto porque, tradicionalmente, as políticas públicas concentraram-se mais na oferta do que na demanda (Sanchez-Carreira; Varela-Vazquez e Peñate-Valentin, 2019).

Blind, Pohlisch e Rainville (2019) ressaltam que a demanda pública, ou seja,

as compras públicas, ganharam significativa atração como instrumento de política pública, tanto entre formuladores de políticas quanto entre acadêmicos devido ao seu maior poder de compra. Os formuladores de políticas abriram as compras públicas para aumentar os impactos alcançados, indo além da melhoria da prestação de serviços públicos, estimulando a geração de novas ideias e facilitando impactos no nível da empresa e subsequentes benefícios no nível macro.

Neste contexto, Sarter e Thomson (2020) destacam que as autoridades públicas podem se valer de seu poder de consumo para criar benefícios econômicos relacionados à adoção de práticas comerciais específicas, refletindo na abertura de novos mercados. Sanchez-Carreira, Varela-Vazquez e Peñate-Valentin (2019) trazem ainda que a utilização da contratação pública como política estratégica tem sido tradicionalmente relevante, com o objetivo de atingir finalidades específicas, podendo ser voltada para o fomento de diversas dimensões.

Diante do exposto acima é possível observar a importância das compras públicas no cenário econômico e socioambiental, principalmente diante de seu papel como uma ferramenta estratégica à disposição do setor público. As compras públicas não devem se limitar a atender necessidades administrativas primárias, mas pode-se utilizar todo seu potencial secundário para impulsionar políticas públicas e estimular o desenvolvimento econômico. Autores como Sanchez-Carreira, Varela-Vazquez e Peñate-Valentin (2019); Blind, Pohlisch, Rainville (2019); Sarter e Thomson (2020) destacam como as compras públicas podem influenciar positivamente no desenvolvimento socioeconômico, na inovação, na abertura de novos mercados e na melhoria da qualidade de vida de toda sociedade, apontando que a contratação pública, utilizada estrategicamente, pode alcançar objetivos específicos e fomentar diversas dimensões socioeconômicas.

Manika (2020) realça ainda o crescente reconhecimento do papel das compras públicas como um instrumento político, especialmente a partir de 2014, após a adoção do pacote legislativo de compras da União Europeia. Esse período marcou um aumento do interesse acadêmico pelas compras públicas e um crescimento nas medidas políticas relacionadas, integrando-as às agendas

governamentais. Além disso, este autor observa que diversas correntes de pesquisa em compras públicas ressaltam seu caráter estratégico, indicando que elas alcançam resultados superiores em comparação a outras políticas relacionadas a suprimentos, sublinhando sua importância e eficácia.

Não obstante, Sanchez-Carreira, Varela-Vazquez e Peñate-Valentin (2019) destacam uma significativa influência advinda das demandas públicas, especialmente considerando o papel do setor público como um consumidor de grande escala. Eles indicam que em 2015, na Espanha, o valor gasto pelo setor público em bens e serviços atingiu 111.400 milhões de euros, equivalente a cerca de 10,4% do PIB e 23,9% do total dos gastos públicos, segundo dados da OCDE (2017, apud Sanchez-Carreira e colaboradores, 2019, p. 72). Além disso, ressaltam que a contratação pública representou 12,9% do PIB em países da OCDE e 13,7% do PIB na União Europeia no mesmo ano, totalizando 2,02 trilhões de euros, conforme indicado pela Comissão Europeia (2016, apud Sanchez-Carreira e colaboradores, 2019, p. 72).

Manika (2020) reforça essas informações indicando que os contratos públicos na União Europeia representam aproximadamente 14% do PIB da UE. O autor ressalta que além de atender às necessidades da administração pública e dos cidadãos, que é o objetivo principal dos contratos públicos, as compras governamentais também servem como um instrumento eficaz para promover os objetivos das políticas públicas, e que utilizando estratégias de compras adequadas, os funcionários públicos desta área podem empregar seu considerável poder de compra para estimular a inovação, fomentar o crescimento urbano e o bem-estar dos cidadãos, e ainda contribuir para a melhoria da produtividade, qualidade e acessibilidade dos serviços adquiridos.

Sarter e Thomson (2020) enfatizam a relevância das compras de bens, obras e serviços no contexto da despesa pública. Trazem que em média, as compras públicas representam um terço do gasto total do governo e cerca de 12% do PIB na OCDE e cerca de 14% na UE (OCDE, 2015, apud Sarter e Thomson, 2020, p. 6; Cernat e Kutlina Dimitrova, 2015, apud Sarter e Thomson, 2020, p. 6).

No mesmo sentido, os autores afirmam que o Governo do Reino Unido sozinho gasta cerca de £ 240 (duzentos e quarenta) bilhões de libras anualmente para a aquisição de bens e serviços (White et al., 2016: 286, *apud* Sarter e Thomson, 2020, p. 6) e a despesa pública anual sobre aquisições na Escócia ascende a mais de 10 (dez) bilhões de libras (Governo Escocês, 2016, *apud* Sarter e Thomson, 2020, p. 6). Considerando esse alto gasto público apenas em compras governamentais, o consumo público estratégico para fomentar objetivos sociais tem ganhado cada vez mais relevância.

A importância da demanda pública varia consideravelmente entre os países e setores. Por exemplo, a contratação pública na Espanha, Irlanda, Portugal e Itália tem menor peso no PIB em comparação com países como a Holanda, Finlândia e Suécia. Em áreas como defesa, saúde, tecnologia da informação e comunicação, meio ambiente e infraestrutura, a contratação pública é especialmente proeminente. Esta variabilidade evidencia como as compras públicas podem ser adequadas para atender às necessidades específicas de diferentes contextos nacionais e setoriais (Sanchez-Carreira, Varela-Vazquez e Peñate-Valentín, 2019, p. 72).

Dzupka, Kubak e Nemec (2020) explicam que a contratação pública de aquisição de bens, serviços e obras, desempenham um papel fundamental na União Europeia para fomentar um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, além de garantir o uso eficiente dos recursos públicos, representando cerca de 14% do PIB da EU. Os autores ressaltam ainda que a contratação pública é um componente essencial no ecossistema de investimento, passando a ser um meio de promover políticas ambientais, sociais e de pesquisa e desenvolvimento a partir das Diretivas de Contratos Públicos da UE de 2014.

Ferreira Júnior (2022) ressalta a crescente percepção mundial da contratação pública como uma ferramenta adicional para promover políticas públicas diversas. Ele indica que no Brasil, por exemplo, os contratos públicos representam uma fatia importante do mercado, o que ilustra a relevância das compras governamentais como um mecanismo de poder, com funções regulatórias, estratégicas e sustentáveis. Esse mercado abrange uma ampla gama de

aquisições, que incluem desde materiais de escritório para órgãos governamentais até a realização de grandes projetos de infraestrutura, como a construção de pontes e aeroportos, movimentando todos os setores da Economia (Ipea, 2021, p. 7).

Por sua vez, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA em 2022 divulgou que o volume de recursos gastos com compras públicas no Brasil, em 2019, foi de cerca de R\$ 710 bilhões, ou 9,2% do produto interno bruto (PIB), indicando ainda que o orçamento previsto para o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) para 2022 é de cerca de R\$ 8,6 bilhões.

Não obstante, de acordo com os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil alcançou a marca de R\$ 9,9 trilhões em 2022 (IBGE, 2023). Estas informações destacam a grandiosidade do impacto financeiro que é direcionado ao mercado por meio das transações de contratações públicas, ao passo que percebemos o volume de recursos públicos que podem ser potencializados para atingir objetivos secundários de contratações a partir das compras públicas estratégicas, e o quanto isto pode refletir positivamente para a sociedade a partir do gasto eficiente dos recursos públicos. Assim, podemos compreender que o poder de compra estatal é um relevante instrumento para efetivação das políticas públicas que contribuem para reduzir as desigualdades, promover o desenvolvimento socioeconômico, a proteção ambiental e o bem-estar social.

Corroborando com o exposto, Carvalho (2009) enfatiza que o sistema de licitações oferece ao poder público uma oportunidade de exercer o seu poder de compra de forma consciente. Isto se deve ao fato de que Administração Pública:

- a) é grande compradora, usuária e consumidora de recursos naturais;
- b) é capaz de viabilizar novas formas de produção e induzir práticas no mercado consumidor;
- c) cria demanda, viabiliza a produção em larga escala e produz um efeito cascata sobre os fornecedores, multiplicando investimentos na direção da sustentabilidade;
- d) incentiva a inovação por parte dos produtores e prestadores de serviços, tendo como consequência maior competição no setor privado e

maior procura por produtos com melhor desempenho ambiental e social, o que faz cair o preço do produto final;

e) tem grande poder multiplicador (visibilidade de suas ações) cooperando para um modelo de desenvolvimento que beneficie o meio ambiente e a sociedade; e

f) deve ser exemplo na redução de impactos socioambientais negativos gerados pela atividade pública (Carvalho, 2009, p. 133).

A Administração Pública recorre ao mercado para, entre outros objetivos, adquirir bem (a ser consumido nas atividades dos órgãos administrativos, ou a ser diretamente disponibilizado à coletividade), requisitar a construção de obra pública (que poderá ser diretamente utilizada pelos órgãos administrativos, ou pela coletividade) ou contratar a prestação de serviço (serviço esse instrumental para viabilizar as atividades administrativas, ou então a ser diretamente prestado à população). Como a Administração Pública consome montante significativo dos bens e serviços disponibilizados pelo setor produtivo privado, ele é um consumidor extremamente relevante, com capacidade de, efetivamente, impactar o mercado com suas decisões sobre o que, como, de quem e quando comprar (Zago, 2018).

A partir do poder de compra da Administração Pública indiscutivelmente forte, este pode interferir nas relações econômicas, como demonstrado anteriormente. Desse poder de compra decorre a necessidade de se valer do mesmo para atingir os objetivos expressos no planejamento governamental. Exemplo disso são os programas de aquisição de alimentos, a serem abordados no tópico a seguir, de modo que o Estado direciona determinada parcela de sua aquisição para permitir atingir o objetivo da política pública de favorecer a agricultura familiar (Costa, 2019).

Esse objetivo de uso do poder de compra para incrementar a atividade econômica é evidenciado no que se prescreve sobre a licitação sustentável, pois se pondera que a mesma “tem como objetivo precípuo utilizar o poder de compra do Estado para intervir indiretamente e de maneira profunda na economia”, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento sustentável em suas diferentes dimensões (Costa, 2019, p. 39).

Para Demircioglu e Vivona (2021), os contratos públicos podem ser utilizados como um instrumento político para alcançar os resultados desejados na sociedade, tais como aumentar o crescimento econômico ou estimular a inovação no sector privado. Para Ferreira Júnior (2022) os contratos públicos têm o potencial de impulsionar uma variedade de políticas públicas, ressaltando que essa oportunidade levanta questões significativas sobre a eficácia com que os contratos públicos podem ser empregados para concretizar essas políticas públicas.

Harland et al. (2021) e Manika (2020) aprofundam essa visão, mostrando como as compras públicas podem impactar os negócios, a economia e a sociedade, apoiando e até liderando a implementação de políticas governamentais mais amplas. Indicam ainda que as compras governamentais estimulam a inovação, incentivam o empreendedorismo de pequenas empresas e fornecem melhores resultados sociais, questões de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.

Harland et al. (2021) também cita como exemplos dessa influência o estímulo à inovação e o incentivo ao empreendedorismo em pequenas empresas, indicando que estas compras públicas servem como um mecanismo para alcançar melhores resultados sociais e abordar questões de sustentabilidade de forma mais ampla, podendo incentivar a responsabilidade social em organizações do setor privado, afetar positivamente o emprego e melhorar a qualidade dos serviços públicos e o desenvolvimento econômico em vários países. Além disso, a utilização de fornecedores nacionais em contratos públicos tem um impacto notável nas economias nacionais, quando estrategicamente implementadas, podendo fomentar a competição nos mercados fornecedores (Harland et al., 2021, p. 221).

Neste aspecto, pode-se evidenciar o papel substancial desempenhado pela Administração Pública e pelo governo em diversos setores do Estado, muitas vezes assumindo a posição de principal demandante. Numa perspectiva mais ampla, o Governo atua como um investidor de grande porte, tendo o potencial de catalisar o desenvolvimento em diversas áreas. Em outras palavras, ele emerge como um agente de grande influência, capaz de contribuir para o crescimento econômico e social em setores diversos.

O poder de compra estatal, assim, desempenha um papel crucial como propulsor do desenvolvimento socioeconômico, conforme discutido nas dimensões abordadas no tópico anterior. Essa capacidade de direcionar recursos financeiros para o mercado por meio de suas contratações não apenas ilustra seu peso econômico, mas também ressalta sua importância como impulsionador do progresso em diversas esferas da sociedade (Costa, 2019). Segundo Squeff (2014), o objetivo principal das compras públicas é assegurar o fornecimento de bens e serviços essenciais para o funcionamento do governo, e que para além disso, pode se valer do uso estratégico da demanda governamental para melhorar o desempenho das ações governamentais, acelerar a realização de projetos específicos e elevar a qualidade dos serviços públicos. A autora também destaca que as compras públicas podem ser empregadas para fins adicionais, como incrementar a demanda, estimular a atividade econômica e o emprego, proteger empresas domésticas da concorrência externa, fomentar a competitividade e incentivar a pesquisa e desenvolvimento por empresas nacionais, reduzir disparidades regionais e gerar empregos em setores menos favorecidos da força de trabalho.

Wurster e Schulze (2021) ressaltam que ao direcionar seu poder de compra para a aquisição de bens e serviços ecologicamente corretos, o setor público tem um papel significativo na promoção da sustentabilidade, tanto na produção quanto no consumo. Eles também observam que o suporte do setor público é vital para o desenvolvimento de uma economia circular, mas destacam que a falta de uma prática de compras adequada pode representar um obstáculo nesse processo.

Ponce, Gil e Duran (2019) salientam o papel significativo da Administração Pública no exercício da Responsabilidade Social, especialmente no contexto europeu, onde a União Europeia reconhece os contratos públicos como instrumentos essenciais para promover um crescimento que seja ao mesmo tempo inteligente, sustentável e inclusivo. Os autores acrescentam que na Espanha, por exemplo, a Lei nº 9/2017 reflete essa visão ao estabelecer as Diretivas do Parlamento Europeu para o ordenamento jurídico nacional, propondo a incorporação de critérios socialmente responsáveis em contratos públicos. Essa abordagem obriga as empresas concorrentes a cumprirem os requisitos específicos

relacionados a igualdade de gênero, condições de trabalho justas, comércio justo e eficiência energética.

Além disso, Ponce, Gil e Duran (2019) argumentam que as Administrações Públicas devem incentivar práticas socialmente responsáveis em suas relações com terceiros, implementando políticas públicas que promovam organizações com comportamento socialmente responsável, podendo ser alcançado vinculando o gasto público a empresas que se engajam em práticas socialmente responsáveis. A capacidade da Administração Pública de contratar bens e serviços oferece uma oportunidade única de estimular empresas a produzirem bens ou serviços mais sustentáveis e responsáveis, utilizando políticas de contratação e compras responsáveis, tanto na seleção de produtos quanto de fornecedores.

Na mesma linha, Ferreira Júnior (2022) enfatiza que, na contratação pública, é essencial que o ente contratante reconheça que os benefícios de especificações técnicas que promovem políticas públicas vão além do simples cumprimento do contrato e que a definição precisa do objeto a ser contratado pode influenciar positivamente as cadeias de abastecimento e incentivar outras dimensões. Além disso, o fortalecimento da demanda resultante das compras públicas pode reduzir os custos de produtos considerados estratégicos, facilitando sua disseminação, ou seja, tornando-o popular. O autor acrescenta ainda que o uso criterioso das especificações técnicas pode ser um fator crucial na promoção comercial de determinados produtos, trazendo como exemplo a inclusão de especificações técnicas voltadas para a acessibilidade em softwares, o que não apenas garante a usabilidade por pessoas com deficiência, mas também pode impulsionar a difusão de tecnologias acessíveis.

Neste norte, deve-se entender que o poder de compra do setor público pode ser concebido para além de sua finalidade primária, podendo abranger a promoção do desenvolvimento econômico, social e ambiental, a promoção da inovação e servir também como instrumento de políticas públicas, inserindo no mercado vendedores até então alijados do mesmo. Cita-se como exemplo os agricultores familiares e as micro e pequenas empresas (Costa, 2019).

Devemos ter em mente que as organizações do setor público podem se utilizar deste vasto poder econômico reservado para atender as suas necessidades básicas, ou seja, aproveitar o ensejo dos objetivos primários das contratações públicas, para promover o desenvolvimento nacional sustentável como objetivo secundário. Ou seja, na aquisição de um alimento o poder de compra pode se valer de suas prerrogativas administrativas para implementar políticas públicas voltadas ao desenvolvimento local, em uma perspectiva econômica. Assim, por meio do uso do poder de compras, pode-se transformar a realidade de distintos mercados e exercer um impacto no alcance dos objetivos de diversas políticas públicas (Costa, 2019).

Segundo Zago (2018), o poder de compra pode ser abordado a partir de quatro perspectivas diversas: (i) gasto público; (ii) contratação pública; (iii) política pública em si mesma; e (iv) instrumento de políticas públicas.

Na primeira perspectiva, qual seja, os gastos públicos, Zago (2018) esclarece que as compras estatais são estudadas pelo dispêndio de recursos orçamentários que (em regra) ensejam. Nessa perspectiva, ressalta-se a preocupação com a eficiência, a racionalização e a transparência na aplicação dos recursos públicos. Para isso, consideram-se as normas orçamentárias, que visam a assegurar a observância desses princípios quando da aplicação de recursos públicos.

Sob a perspectiva da contratação pública, a autora entende que o estudo do poder de compra estatal abarca questões relacionadas à formalização do procedimento, passando pela definição do objeto (a partir da necessidade pública identificada), seleção do contratado e execução do contrato (com a entrega do objeto) (Zago, 2018). Destaca-se ainda a perspectiva da política pública em si mesma, que pode ser denotada a partir da ação administrativa, no qual o sistema de contratações públicas pode ser visto como Política Pública, assim considerada instrumento de ação dos governos que redireciona “o eixo de organização do governo da lei para as políticas” (Zago, 2018, p. 38).

Por fim, a autora traz a perspectiva das compras públicas como instrumento

de políticas públicas, no qual indica que o poder de compra estatal serve como meio para a implementação de fins previstos em políticas públicas setoriais diversas, sendo palco para estudos como instrumento transversal de políticas públicas (ZAGO, 2018).

Ferreira Júnior (2022) por exemplo, indica que aspectos como a relevância do critério de adjudicação para internalizar custos ambientais, a concessão de vantagens a determinados grupos de agentes econômicos privados e a importância de calcular custos indiretos do objeto a ser contratado.

Sarter e Thomson (2020) esclarecem que os contratos públicos podem adequar a segmentação do mercado de trabalho, incluindo cotas para grupos sub-representados relacionados à força de trabalho. Isso pode ocorrer a partir da inclusão de oportunidades de emprego para esses grupos em áreas específicas do mercado de trabalho e, assim, ajudam a diminuir segmentação desta força de trabalho.

Além disso, os autores indicam que o desenho dos requisitos relativos às qualificações e a formação na execução de contratos de serviço público pode abrir oportunidades de qualificação para grupos específicos que enfrentam desafios adicionais na procura de emprego, como de migrantes. As autoridades públicas também podem estabelecer requisitos específicos que visam aumentar a igualdade em relação ao design do serviço, ao contratar serviços, dentre outras.

Neste mesmo viés Sarter e Thomson (2020) trazem que a Administração Pública é uma força importante que influencia o estado de igualdade na sociedade de hoje. Assim como as escolhas orçamentárias, as compras públicas têm ganhado cada vez mais atenção como meio de promover a igualdade. Portanto, para Sarter e Thomson (2020) a prestação de um serviço público pode ser utilizada como meio para aumentar a igualdade social, integrando a consciência do impacto potencial de requisitos com especificações voltadas à igualdade de gênero, a partir de uma abordagem interseccional para a promoção desta política pública.

Temos ainda que o poder de compra governamental é uma ferramenta indispensável para promoção dos objetivos do desenvolvimento sustentável. Para

tanto Wurster e Schulze (2021) enfatizam que a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU estabelece metas específicas para as compras públicas sustentáveis, conforme indicado no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 12.7, que visa promover práticas de compras que se alinhem às políticas e prioridades nacionais. Além disso, eles apontam os esforços contínuos na União Europeia para tornar os contratos públicos mais ecológicos e inovadores.

Sanchez-Carreira, Varela-Vazquez e Peñate-Valentin (2019) realçam o papel do setor público como um consumidor estratégico que utiliza seu poder de compra para alcançar diversos objetivos socioeconômicos. Eles observam que a contratação pública se tornou um dos principais instrumentos da política de inovação orientada pela demanda, destacando-se por sua relevância e uso crescente, bem como por suas amplas potencialidades. Essa abordagem permite que se alcancem metas políticas adicionais, como fomentar a inovação, aumentar a participação de pequenas e médias empresas (PMEs) e atingir objetivos ambientais ou sociais, caracterizando-se, assim, como compras públicas estratégicas. Sanchez-Carreira, Varela-Vazquez e Peñate-Valentin (2019) lembram que o setor público é um dos agentes mais relevantes no campo da saúde, sendo o principal comprador e fornecedor de serviços e que a maior parte dos gastos com saúde proveem do setor público.

Ferreira Júnior (2022) argumenta que a implementação de uma contratação pública estratégica vai além da análise isolada de licitações e contratos. A governança de um sistema de contratação voltado para objetivos estratégicos tem características específicas que precisam ser compreendidas e abordadas adequadamente, destacando a importância de diretrizes relevantes para uma compreensão abrangente de um sistema de compras públicas que visa implementar políticas públicas estratégicas.

Portanto, Sarter e Thomson (2020) trazem que a adjudicação dos contratos públicos pode ser atrelada a capacidade de criar um *business case* em que esses contratos funcionem como um incentivo para que os atuais e potenciais empresas licitantes adotem medidas determinadas, como por exemplo medidas para promover a igualdade.

Sanchez-Carreira, Varela-Vazquez e Peñate-Valentin (2019) trazem ainda que a utilização da contratação pública como política estratégica tem sido tradicionalmente relevante, com o objetivo de atingir finalidades específicas, podendo ser voltado para o fomento de diversas dimensões. Assim, diante da abordagem acima é possível depreender de forma abrangente o significativo impacto das compras e contratações públicas nos aspectos socioeconômicos e no desenvolvimento sustentável. Destaca-se o papel do setor público como um consumidor estratégico e um agente de mudança influente, capaz de direcionar políticas através de suas decisões de compra.

Ressalta-se neste interim como as compras públicas podem promover o desenvolvimento nacional sustentável a partir de sua capacidade de influenciar mercados e direcionar desenvolvimentos, mostrando como o poder de compras governamental são instrumentos estratégicos para alcançar objetivos governamentais mais amplos, fomentando suas políticas públicas de forma direta ou reflexa. Portanto, o poder de compra estatal é um importante instrumento de fomento a demandas geradas pelo setor público, devendo ser utilizada sempre que possível de forma inteligente, a fim de cumprir os preceitos do desenvolvimento nacional sustentável.

## **2.2 O que é uma contratação pública estratégica?**

No Brasil, a academia e os gestores entendem o conceito de compras públicas estratégicas sob o viés das compras públicas centralizadas ou compartilhadas, ou seja, sob a perspectiva da economicidade ao erário público e do ganho de escala. Uma forte evidência deste entendimento pode ser observado ao se analisar a Portaria nº 2.264, de 26 de maio de 2023 do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos que institui o Comitê de Compras e Contratações Estratégicas, com competência para manifestar-se sobre centralização da seleção de fornecedores, centralização da gestão contratual, dentre outras, não observando o potencial de inclusão de critérios que atinjam de forma reflexa alguma das dimensões do desenvolvimento nacional sustentável.

Na mesma linha, destaca-se o Decreto Estadual nº 47.390, de 23 de março de 2023, do Governo do Estado de Minas Gerais, qual dispõe sobre políticas e

diretrizes para as aquisições e contratações de bens e serviços de famílias de compras estratégicas, que traça como suas características o agrupamento de bens e serviços, representando um conjunto de itens de relevante importância e impacto para a realização das políticas públicas; o elevado volume de compras para um órgão, entidade ou para a administração pública; representa despesas de natureza corrente com materiais e serviços; demandas que estimulem a competição para viabilizar aquisições e contratações mais vantajosas ou fornecedores de um mesmo segmento de mercado.

Neste viés, pode-se dizer que as compras compartilhadas e centralizadas proporcionam uma economia de esforços e recursos por meio da diminuição de processos iguais, uma redução dos valores contratados em virtude do ganho de escala com compras de maior volume, um melhor planejamento das compras rotineiras e ganhos na gestão patrimonial, com redução de custos de manutenção (Terra, 2018). Terra (2018) ainda esclarece que tais modelos de compras facilitam e simplificam os processos de execução das compras públicas, como a racionalização da pesquisa de preço realizada apenas para o processo centralizado ao invés de diversas pesquisas para cada compra pulverizada.

A centralização de compras produz benefícios concretos como a sinergia, o compartilhamento de recursos e *know-how*, coordenação de estratégias e o poder de negociações em *pool* (Teixeira et al., 2015). Tais autores sintetizam os benefícios das compras centralizadas em três categorias, quais sejam: economia de escala; economia de informação e aprendizado; e economias de processo. (Teixeira et al. 2015 *apud* Terra, 2018, p. 5). Entretanto, para esta pesquisa, adotaremos o conceito europeu de contratações públicas estratégicas. Este conceito traz a utilização do processo de compra pública não apenas para atender as necessidades imediatas de bens e serviços públicos, mas também como um instrumento de implementação de objetivos políticos e sociais mais amplos, como a promoção da inovação, da sustentabilidade, da inclusão social, entre outros. Neste norte, sob a visão europeia, as contratações públicas estratégicas são vistas como uma ferramenta vital para a implementação de políticas governamentais que reverberam no crescimento econômico sustentável, na melhoria da qualidade dos serviços públicos e a promoção de práticas empresariais responsáveis.

Não obstante, trazemos preliminarmente o entendimento de Bailly et. al.

(2022) que destacam a importância de uma função estratégica de compras, qual pode focar na sustentabilidade, na diversidade e no impacto social positivo das contratações governamentais. Eles enfatizam a sustentabilidade vai além do custo efetivo da compra, mas envolve a análise de uma cadeia de suprimentos para entender e maximizar o valor social gerado a partir dessas contratações.

Ferreira (2022) argumenta que há um crescente reconhecimento do potencial dos contratos públicos na promoção de políticas públicas de diversas naturezas. No entanto, surge a questão de como utilizar efetivamente os contratos públicos para concretizar tais políticas públicas. Aclarando tal ponto, Harland, Eßig e Patrucco (2021) esclarecem que as compras públicas podem ser alavancadas para impactar os negócios, a economia e a sociedade, apoiando e até mesmo liderando a implementação de políticas governamentais mais amplas.

Ferreira (2022) complementa indicando que a implementação efetiva de uma contratação pública estratégica vai além da análise isolada de licitações e contratos, passando pela governança de um sistema de contratação que busca promover objetivos estratégicos e particularidades que precisam ser compreendidas e abordadas de forma adequada. Essas abordagens estratégicas vão além da simples aquisição de bens e serviços, buscando impactar positivamente questões socioambientais mais amplas. Elas refletem a compreensão de que as compras governamentais têm o potencial de promover mudanças positivas na sociedade, além de alcançar objetivos específicos de cada contrato. É necessário, portanto, considerar a governança desses processos, desenvolvendo mecanismos adequados para lidar com essas peculiaridades e garantir a efetividade das ações estratégicas na contratação pública.

Para Ferreira (2022), o uso estratégico das compras governamentais pode ocorrer tanto por meio de aspectos diretamente relacionados à execução do contrato, como a exigência do uso de insumos ambientalmente sustentáveis em uma obra contratada, quanto por meio de aspectos que vão além do próprio contrato. Por exemplo, pode-se estabelecer a exigência de que uma determinada porcentagem da equipe de funcionários seja composta por uma minoria específica, fomentando assim uma política pública de dimensão social. Temos que Torres (2016) traz que a partir dos entraves existentes nas compras tradicionais (que adotam estruturas tradicionais), que apresentam rigidez na sua estrutura decisória,

emerge um novo modelo de gestão de compras atendendo as necessidades de mudança no sistema de compras públicas, para buscar mais agilidade, eficiência e transparência no trato com o dinheiro público. Para tanto, ele destacou a migração do papel da compra que denominou chamar de reativa para um modelo hodierno de compra, chamado proativo, apresentando as principais características desses modelos conforme demonstrado no quadro (1).

**Quadro 1 - Compra reativa versus compra proativa**

<b>Compra reativa</b>	<b>Compra proativa</b>
Compras: um centro de custo	Compras: pode adicionar valor
Compras: recebe especificações	Compras (e fornecedores): contribuem para as especificações
Compras: rejeita materiais defeituosos	Compras: evita materiais defeituosos
Compras: subordina-se a finanças ou a produção	Compras: importante função gerencial
Os compradores respondem às condições de mercado	Compras: contribui para desenvolvimento dos mercados
Os problemas são de responsabilidade do fornecedor	Os problemas são de responsabilidade compartilhada
Preço é variável-chave	O custo total e o valor são variáveis-chave
Ênfase no hoje	Ênfase estratégica
Sistema independente de fornecedores	O sistema pode ser integrado aos sistemas dos fornecedores
As especificações são feitas por designers ou usuários	Compradores e fornecedores contribuem para as especificações
Negociação ganha-perde	Negociação ganha-ganha
Muitos fornecedores – segurança	Muitos fornecedores – perda de oportunidades
Estoque excessivo – segurança	Excesso de estoque - desperdício
Informação é poder	A informação é valiosa se compartilhada

Fonte: Baily et al. (2000) apud Terra e Carlos (2018, p. 4).

A partir desta análise é possível perceber que as compras públicas estão convergindo para modelos cada vez mais complexos, aproveitando todo o poder de compra governamental para dinamizar e potencializar seus objetivos primários

e secundários. Ainda acerca das definições de contratações estratégicas, não podemos deixar de acrescer o entendimento de Squeff (2014) que indica que as compras estratégicas ocorrem quando a demanda por certas tecnologias, produtos, serviços ou grupo específico é fomentada para estimular um determinado mercado, e como regra é associado a políticas setoriais.

Assim, as compras públicas estratégicas são práticas adotadas pela função de compras, a fim de contribuir estrategicamente para a consecução dos objetivos governamentais, tais como: i) desenvolvimento econômico local; ii) indução de melhorias ambientais, iii) preferência por fornecedores que já tenham prestado serviços anteriormente; iv) aproveitamento de oportunidades existentes, entre outros (Almeida, 2018, p. 119).

Para a OCDE (2019), essa nova abordagem das compras, introduzindo maior grau de complexidade e incorporando outras considerações de políticas governamentais no processo de aquisição, sempre com o desejo de incentivar e desenvolver, deve trazer uma abordagem muito mais holística e estratégica, produzindo benefícios adicionais para os governos, como os benefícios ambientais advindo da adoção de políticas de compras verdes (*green procurement*), os benefícios de eficácia e eficiência dos serviços públicos advindos de contratações públicas de bens e serviços inovadores ou até mesmo os benefícios econômicos advindos da criação de empregos e aumento da competitividade das indústrias e das PME.

**Figura 1 – Pilares da Sustentabilidade**



Fonte: OCDE (2019, p. 173).

Na maior parte dos casos o tema das compras públicas é abordado a partir

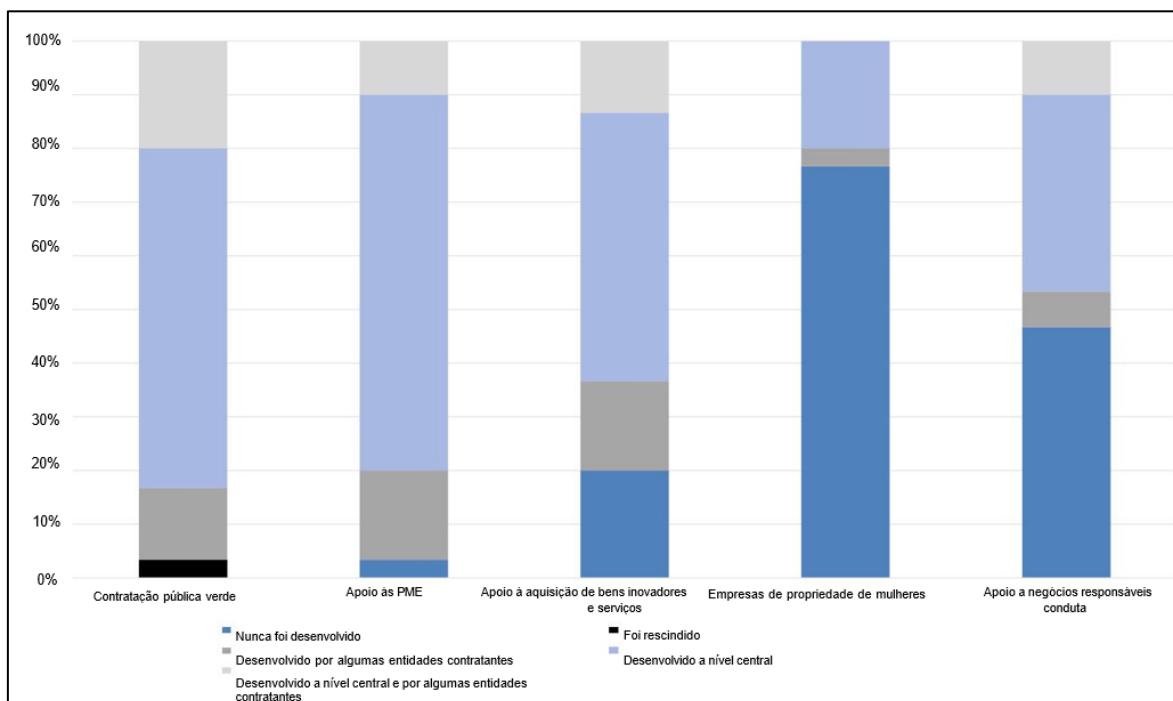
de uma única perspectiva (questões legais, fontes de desperdício, perspectiva exclusiva da corrupção, como causa da má qualidade dos serviços públicos, como política de incentivo aos governos locais). Assim, a oferta de bens, serviços e obras do setor público não é abordada através de uma análise mais abrangente e sistemática (Teixeira et al., 2015 *apud* Terra e Carlos, 2018).

Neste viés, é possível entender que este modelo de contratação pública estratégica visa o processo pelo qual o poder público adquire bens ou contratam serviços objetivando aqueles objetivos secundários já estudados, quais reverberam-no desenvolvimento da economia doméstica e no apoio as metas e objetivos mais amplos do governo. Para tanto, quando se debruça com um olhar estratégico sobre a área de Compras Públicas, apreende-se seu vasto potencial para indução de Políticas Públicas, o que reverbera em áreas finalística do Estado.

Arrowsmith (2010) defende a possibilidade do uso de contratos públicos como uma ferramenta política considerada nas agendas de ação, abrangendo muitas áreas políticas, como apoio a condições de trabalho justas, desenvolvimento regional e oferta de oportunidades econômicas para grupos desfavorecidos, às vezes chamada de política "secundária", em contraste com o chamado "objetivo principal" de obter bens, obras ou serviços em condições melhores (Arrowsmith, 2010, *apud* Santos e Romão, 2019, p. 176). Assim, o poder de compra estatal mostra-se como ferramenta viável e efetiva para a concretização de direitos coletivos, ao mesmo tempo em que permite a atuação estatal mais subsidiária (Estorninho, 2012).

Conforme externado na figura 2, a OCDE já mapeou os países da própria organização que tomaram medidas para aumentar o uso de compras estratégicas para perseguir objetivos de políticas complementares por meio de aquisições públicas.

**Figura 2 - Uso de Compras Públicas Estratégicas nos países da OCDE**



Fonte: OCDE (2019, p. 176).

Extrai-se da figura acima que a maioria dos países que compõem a OCDE já desenvolveram políticas ou estratégias que fomentem as compras públicas verdes (*green procurement*), desenvolvimento econômico de PME, desenvolvimento de empresas pertencentes a mulheres, a inovação e a aplicação de outros tipos de conduta empresarial responsável (OCDE, 2019, p. 6).

É possível perceber que os contratos públicos estratégicos são um instrumento poderoso que agrupa benefícios potenciais para as aquisições governamentais, nos quais os entes públicos podem se utilizar de seu poder de compra para influenciar o mercado, promover práticas ambientais e sociais responsáveis, estimular a pesquisa e o desenvolvimento, integrando os objetivos de política pública no processo de contratações, melhorando assim a prestação de seus serviços e atendendo às necessidades da comunidade de forma mais eficiente e eficaz.

### 2.3. As compras públicas estratégicas numa perspectiva internacional

Como já externado acima, percebe-se que o governo desempenha um papel fundamental em diversos mercados, muitas vezes atuando como o maior

demandante e investidor, com potencial para impulsionar o desenvolvimento em qualquer setor em que esteja presente. Nesse sentido, o poder de compra estatal pode desempenhar um papel crucial no estímulo ao desenvolvimento sustentável e ao atingimento de políticas públicas necessárias ao bem-estar social.

Contudo, tal escala não é observável apenas na esfera brasileira. Lerusse e Van de Walle (2022) indicam que as compras públicas representam cerca de 14% do produto interno bruto do mercado único europeu, conforme destacado pela Comissão Europeia em 2019. Portanto, essa área tem sido frequentemente reconhecida como o maior setor empresarial do mundo.

Neste sentido, a compra governamental tem ganhado reconhecimento global como uma ferramenta adicional para promover uma ampla variedade de políticas públicas. Observa-se cada vez mais que os contratos públicos representam uma parcela significativa do próprio mercado consumidor no qual a Administração busca regular e/ou fomentar por outros meios, inclusive no Brasil. Portanto, não se pode negar a importância das compras governamentais como um mecanismo para promover o desenvolvimento nacional sustentável. É por isso que muitos autores tratam como sinônimos a função regulatória da contratação pública, bem como utilizam termos como contratação pública estratégica ou contratação pública sustentável (Ferreira, 2022). Manika (2020) traz que além do objetivo principal dos contratos públicos de atender às necessidades e demandas da administração pública e dos cidadãos, os contratos públicos podem ser um instrumento atraente para promover os objetivos das políticas de inovação.

Lerusse e Van de Walle (2022) nos esclarece que inicialmente, o objetivo principal da contratação governamental era reduzir os custos associados à prestação de serviços públicos, por meio da introdução da concorrência. No entanto, embora o preço continue sendo um critério fundamental, os governos estão cada vez mais dispostos a vincular os contratos de aquisição pública à consecução de objetivos políticos secundários, como metas ambientais, sociais e de inovação.

Assim, temos que de forma imediata as compras governamentais buscam pela eficiência econômica, qualidade, celeridade, responsabilidade e transparência, sendo estes seus objetivos primários. Por outro lado, também devemos destacar a elevada importância aos objetivos secundários das compras públicas, que seriam

as perspectivas de promoção dos desenvolvimentos econômico, social, industrial, tecnológico, ambiental, etc.

Conforme apontado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a maioria dos países membros já estabeleceu estratégias para incorporar princípios de sustentabilidade nas compras públicas. Além disso, 69% desses países já adotaram critérios ambientais em suas aquisições e estão monitorando seu cumprimento (Vinogradov, Kashin e Shadrina, 2022, p. 143).

Por sua vez, Harland, Eßig e Patrucco (2021) exemplifica incluindo o estímulo a inovação e incentivo ao empreendedorismo de pequenas empresas, ou até mesmo sendo um mecanismo para fornecer melhores resultados sociais, questões de sustentabilidade mais amplas, podendo desempenhar um papel no incentivo responsabilidade social em organizações do setor privado, tendo impacto direto no emprego e na economia. Para estes autores, a utilização de fornecedores nacionais em contratos públicos impacta na economia doméstica. É evidente que a contratação pública é uma atividade que está sujeita a um alto nível de regulamentação, especialmente no âmbito da União Europeia. Essa regulamentação abrange uma série de aspectos que visam garantir processos de contratação pública mais eficientes e inteligentes.

Neste contexto, Manika (2020) indica que as cidades europeias satisfazem suas necessidades de novas tecnologias, infraestrutura e serviços seguindo as regras de contratação pública, enquanto estão sob escrutínio público relacionado ao seu mandato de administrar o dinheiro do contribuinte com sabedoria. Neste cenário, aplicando estrategicamente os mecanismos de compras apropriados, o governo pode usar seu abundante poder de compra para impulsionar a inovação, promover o crescimento urbano e o bem-estar dos cidadãos e, finalmente, melhorar a produtividade, qualidade e acessibilidade dos serviços adquiridos.

Abaixo, temos um quadro comparativo de regulação das CPE nos principais países (EUA, EU, Portugal, Espanha, Reino Unido).

**Quadro 2 - Comparativo de regulação das CPE nos principais países e organizações internacionais**

<b>País</b>	<b>Legislação</b>	<b>Dimensão/objetivos</b>
<b>Estados Unidos</b>	<i>Federal Acquisition Regulation (FAR)</i>	Principal conjunto de regulamentações que governa a aquisição de bens e serviços pelo governo federal dos Estados Unidos, e estabelece políticas e procedimentos para aquisição e contratação que incluem trabalho do apenado, não discriminação por idade, igualdade de oportunidades, emprego para deficientes, preservação do meio ambiente, contratação de produtos e serviços ambientalmente preferíveis, doações de alimentos a organizações sem fins lucrativos, entre outros objetivos para o desenvolvimento nacional sustentável.
	<i>Buy American Act (BAA)</i>	Esta lei inclui disposições que promovem a participação de pequenas empresas na contratação governamental, incluindo metas de contratação para empresas pequenas, desfavorecidas e de propriedade de veteranos.
<b>União Europeia</b>	Diretivas da União Europeia - Diretiva 2014/23/EU	Prevê adequada integração de requisitos ambientais, sociais e laborais nos procedimentos de adjudicação de contratações públicas.
	Diretivas da União Europeia - Diretiva 2014/24/EU	Estabelece normas gerais para contratações públicas nos países membros da União Europeia e visa aumentar a eficiência dos gastos públicos, facilitar a participação de pequenas e médias empresas (PME) na contratação pública e apoiar objetivos sociais comuns.
	Diretivas da União Europeia - Diretiva 2014/25/EU	Trata de contratos públicos celebrados pelas entidades de diversos setores e visa garantir a eficiência na utilização dos fundos públicos
	Regulamento (UE) 2021/1060	Estabelece disposições comuns relativas ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
	Código dos Contratos Públicos (CCP) - Decreto-Lei	Transpõe as Diretivas n.os 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE, todas do Parlamento Europeu, abrangendo a sustentabilidade em suas dimensões,

<b>Portugal</b>	n.º 111-B/2017, de 31 de agosto de 2017	fomentando práticas responsáveis e equitativas na aquisição de produtos e serviços pelo setor público, tais como a possibilidade de reserva de contratos para entidades que empreguem pessoas com deficiência ou desfavorecidas;
	Lei dos Contratos Públicos (LCP): Aprovada pela Lei n.º 18/2008, de 12 de março	Abrange tanto contratos estratégicos quanto sustentáveis, promovendo práticas responsáveis e equitativas na aquisição de bens e serviços pelo setor público em Portugal.
<b>Espanha</b>	Lei de Contratos do Setor Público (LCSP): Aprovada pela Lei 9/2017, de 8 de novembro de 2017	Introduz conceito de contratação pública estratégica, que visa a utilização das compras públicas para alcançar objetivos estratégicos de desenvolvimento económico, social e ambiental.
	Lei 31, de 30 de outubro de 2007	Esta lei aplica-se à contratação nos setores de água, energia, transportes e serviços postais, implementando as Diretivas de contratação setorial da EU.
<b>Reino Unido</b>	<i>The Public Contracts Regulations 2015</i> (PCR 2015)	Regulamentações principais que regem a contratação pública no Reino Unido, implementando diretrizes da União Europeia sobre contratações públicas, prevendo o credenciamento de contratante de Impacto Social, integração social e profissional de pessoas com deficiência ou desfavorecidas, aquisições obrigatórias com fornecimentos ou serviços com características ambientais, sociais ou outras específicas, inclusão de considerações económicas, relacionadas com a inovação, ambientais, sociais ou relacionadas com o emprego, dentre outras.
	PPN 05/21 - Declaração da Política Nacional de Compras	Estabelece prioridades estratégicas nacionais para aquisições públicas

	<i>The Public Services (Social Value) Act 2012</i>	Exige que todas as compras do setor público levem em conta o bem-estar econômico, social e ambiental em relação aos contratos de serviços públicos.
<b>OCDE</b>	<i>OECD/LEGAL/0411 - Recommendation of the Council on Public Procurement, OCDE (2022)</i>	Recomendação do Conselho de Compras Públicas da OCDE que garante a utilização estratégica e holística dos contratos públicos para a modernização dos sistemas de aquisição e pode ser aplicado em todos os níveis do governo e nas empresas estatais, abordando todo o ciclo de contratação pública, integrando simultaneamente a contratação pública com outros elementos da governação estratégica, como a orçamentação, a gestão financeira e formas adicionais de prestação de serviços. Procura transformar os contratos públicos numa ferramenta estratégica para a boa governança.

Fonte: Elaboração do autor.

Assim, é possível perceber que as compras públicas estão convergindo para modelos cada vez mais complexos e estratégicos, aproveitando todo o poder de compra governamental para dinamizar e potencializar seus objetivos primários e secundários. Neste sentido, ao incorporar os objetivos secundários e de política pública no processo de contratações, os contratos públicos estratégicos têm o potencial de desempenhar um papel fundamental na melhoria da prestação de serviços por parte do setor público, promovendo ganhos de eficiência, transparência e competitividade.<sup>2</sup>

Essa abordagem visa atender de forma mais eficiente e eficaz às necessidades da sociedade, resultando em uma gestão mais alinhada com as demandas do desenvolvimento nacional sustentável. Portanto, ao utilizar essa formatação de contratação, os órgãos públicos conseguem alinhar suas operações com os princípios fundamentais de responsabilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e promovendo ações que beneficiem não apenas a

---

<sup>2</sup> Para uma visão crítica sobre os ganhos da reforma dos sistemas nacionais de contratação pública, consultar Ana Romão e Ana Paula Ferreira (2023).

administração pública, mas toda a coletividade.

#### **2.4. As compras públicas como instrumento de fomento ao desenvolvimento.**

A pluralidade de alternativas, que vão desde as políticas com intuito de propiciar melhorias nas condições de trabalho, passando por políticas antidiscriminatórias, até políticas mais atuais, como podemos destacar as chamadas “*green procurement*”, demonstra o potencial e os esforços das nações ao redor do globo para integrar as compras governamentais às suas políticas sociais, econômicas e de inovação.

Neste viés, as compras públicas podem e devem ser utilizadas para cumprir seu papel com multilateralidades, cujo alcance reverbera para além de seu papel trivial de aquisição de bens, serviços e obras para o setor público do Estado (objetivo primário), podendo ser utilizado como importante ferramenta de implementação de políticas públicas, de desenvolvimento sustentável, de inovação, dentre tantas outras possibilidades (objetivos secundários). De tal modo, a capacidade estatal de contratações de bens e serviços podem impactar positivamente em sua capacidade para promover o desenvolvimento.

Nesse viés, é imperioso destacar que os procedimentos de compras públicas são considerados como um dos processos mais transversais atualmente existentes no setor público, dado que possibilita a multiplicação do seu poder de autotransformação a partir de inovações e otimizações, principalmente no tocante a regulamentação e implementação de novas práticas de gestão (Ferrer, 2015 *apud* Soares, 2019, p. 19). Desta forma, para alcançar suas ações finalísticas, a Administração Pública pode se valer das compras governamentais estratégicas para dar suporte a sua atuação.

Assim, as Compras Públicas podem então permitir ao Estado atuar de modo sustentável, por meio das compras sustentáveis. O Estado pode apoiar empresas e setores considerados estratégicos, com destaque para as microempresas e empresas de pequeno porte (ME/EPP), e a agricultura familiar, seja por meio Programa nacional de Aquisição de Alimentos (PAA) ou pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que têm por objetivo o fortalecimento da agricultura familiar (Costa, 2019).

Cita-se, como exemplo basilar a Nova Lei de Licitações e Contratos – Lei

nº 14.133/2021, que traz em seu art. 25, §9º, a possibilidade de se exigir nas contratações públicas, percentuais mínimos de mão de obra compostos por mulheres vítimas de violência doméstica ou pessoas oriundas ou egressas do sistema prisional (Brasil, 2021). Adiante:

Art. 25. O edital deverá conter o objeto da licitação e as regras relativas à convocação, ao julgamento, à habilitação, aos recursos e às penalidades da licitação, à fiscalização e à gestão do contrato, à entrega do objeto e às condições de pagamento.

§ 9º O edital poderá, na forma disposta em regulamento, exigir que percentual mínimo da mão de obra responsável pela execução do objeto da contratação seja constituído por:

I - mulheres vítimas de violência doméstica;

II - oriundos ou egressos do sistema prisional (Brasil, 2021).

Regulamentando tal possibilidade, o Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba editou o Ato da Presidência nº 64/2022, publicado no 15 de dezembro de 2022 no Diário da Justiça Eletrônico, prevendo a possibilidade de reserva de vagas destinadas aos egressos do sistema penitenciário paraibano nas contratações de empresas de pessoal nas licitações contratadas, nos contratos de serviços terceirizados com mão de obra em regime de exclusividade, bem como, nas contratações de obras e serviços de engenharia que necessitarem da contratação de mão de obra, vedando a diferenciação salarial para funções e cargos semelhantes em função da trajetória prisional pregressa (Paraíba, 2022).

Na mesma linha, o Tribunal de Contas do Estado do Piauí, através da Resolução nº 08/2022 também regulamenta sobre o percentual mínimo da mão de obra responsável pela execução do objeto da contratação reservado a mulheres vítimas de violência doméstica e a pessoas oriundas ou egressas do sistema prisional (TCE-PI, 2022).

Objetivando ainda o fomento social e em especial as contratações públicas estratégicas para o desenvolvimento nacional sustentável, é imperioso citar o Decreto Federal nº 9450/2018, ainda vigente, que estabelece a obrigatoriedade, de empresas contratadas pelo Governo Federal, em contratos acima de R\$330 mil por ano, de contratarem presos ou egressos do sistema prisional, de modo a facilitar a

reintegração à sociedade (Brasil, 2018; Costa, 2019).

Acrescentamos ainda como exemplo, agora como viés ao desenvolvimento econômico, o Plano Brasil Maior (PBM), estabelecido a partir da promulgação da Lei Federal nº 12.349/2010, qual estabeleceu uma Política Industrial, Tecnológica, de Serviços e de Comércio Exterior através de estímulo à Inovação e à produção nacional (Brasil, 2010). Tal plano fomenta ao desenvolvimento industrial nacional através das contratações públicas com a promoção do desenvolvimento sustentável, inserindo a possibilidade de uso de margem de preferência nos processos de licitação de até 25% para os produtos com tecnologia nacional.

No que tange as contratações públicas estratégicas com foco no fomento ao desenvolvimento econômico e de inovação, essa dimensão teve significativo avanço a partir da regulamentação dada pelo art. 11, IV, da Lei nº 14.133/2021, qual estabelece que o processo licitatório tem por objetivos o incentivo a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável (Brasil, 2021).

Assim, podemos perceber que o poder econômico estatal voltado para as contratações públicas pode ser mais bem planejado, e aproveitado, direcionando os gastos de forma estratégica e inteligente, podendo e devendo interferir nas relações econômicas, auxiliando a promoção de políticas públicas e a dinamização da economia, bem como na promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

## **2.5. O direito comunitário da União Europeia**

As contratações públicas estratégicas ganharam maior relevância a partir da aprovação dos objetivos do desenvolvimento sustentável, aprovados na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio + 20), realizada em 2012 no Rio de Janeiro – Brasil, que incorporou a ideia de sustentabilidade além da dimensão ambiental, incorporando também os aspectos social e econômico, pretendendo ser, concomitantemente, socialmente justo, economicamente inclusivo e ambientalmente responsável, no qual os países signatários se comprometeram a atingir (Alaves, 2015, p. 590). Menezes (2019) indica ainda que os 17 objetivos se organizam em torno dos eixos estruturantes que definem a concepção de desenvolvimento sustentável (social, economia e meio ambiente). A partir deste marco, é possível perceber de forma expressa que os

países signatários passaram a buscar atingir as metas ali pactuadas.

Por sua vez, na Europa, podemos destacar a Diretiva 2014/24/EU relativa aos contratos públicos, que orienta aos países integrantes da União Europeia que a contratação pública desempenha um papel fundamental na Estratégia Europa 2020, como um dos instrumentos de mercado a utilizar para alcançar um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, assegurando simultaneamente a utilização mais eficiente dos fundos públicos (EU, 2014).

O normativo também traz que:

Para o efeito, as regras de contratação pública, adotadas nos termos da Diretiva 2004/17/CE do Parlamento Europeu e do Conselho (4) e da Diretiva 2004/18/CE do Parlamento Europeu e do Conselho (5), deverão ser revistas e modernizadas a fim de aumentar a eficiência da despesa pública, em particular facilitando a participação das pequenas e médias empresas (PME) na contratação pública, e de permitir que os adquirentes utilizem melhor os contratos públicos para apoiar objetivos sociais comuns. É igualmente necessário esclarecer noções e conceitos básicos para garantir a segurança jurídica e incorporar alguns aspectos da jurisprudência constante do Tribunal de Justiça da União Europeia neste domínio (UE, 2014).

A partir das diretivas europeias sobre contratos públicos de 2014, entra em vigor na Espanha a Lei nº 09/2017 que reforça particularmente a cena sobre contratos públicos, sendo estabelecido que em todos os contratos públicos devem introduzir fundamentalmente critérios sociais e ambientais que estejam relacionados com o objeto do contrato, e, além disso, o acesso das PME aos contratos públicos será facilitado, dentro de uma noção de eficiência no investimento dos recursos públicos (Sarabia, 2020).

Não obstante, a Rede Interamericana de Compras Governamentais (RICG) coaduna-se com tal raciocínio, colocando as compras governamentais como uma poderosa ferramenta para contribuir com a realização dos objetivos governamentais de dinamizar mercados e economias, além de sociedades, que passam a se caracterizar como sendo dinâmicas, inovadoras e sustentáveis. Ao incutir nas Compras Públicas outras funções, os critérios das mesmas são expandidos para além da visão tradicional, potencializando sua função primária que consiste em atender diretamente as demandas do Estado (RICG, 2016, apud

Costa, 2019).

## **2.6. As contratações públicas estratégicas como ferramenta para atingir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**

Em 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) estabeleceu a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, propondo um plano de ação global centrado nas pessoas, no planeta e na prosperidade, destacando a erradicação da pobreza como um desafio primordial para alcançar o desenvolvimento sustentável. Os autores ressaltam que a ONU desempenha um papel central no debate sobre desenvolvimento sustentável, que integra aspectos ambientais, sociais e econômicos (Jereissati e Melo, 2020).

Assim foi estabelecido os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) que tem como foco promover a transição do modelo econômico linear para o circular, o que implica em diversas mudanças, tais como a redução da dependência de combustíveis fósseis, a descarbonização do sistema energético, a especificação dos serviços ecossistêmicos e a internalização das externalidades ambientais. Menezes (2019) destaca que os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU estão estruturados em torno de três eixos fundamentais que definem o conceito de desenvolvimento sustentável, quais sejam, social, econômico e ambiental.

Neste viés, os ODS aprovados constituíram a maior iniciativa global voltada ao desenvolvimento econômico, social e ambiental, redução da pobreza e das desigualdades, além da melhoria das condições econômicas e sociais dos povos de forma integrada à promoção dos direitos humanos (MENEZES, 2019). Sua implementação perpassa a necessidade de lidar com duas questões, a transformação dos objetivos e metas acordados em políticas públicas específicas que respondam àquilo que foi definido internacionalmente, e o diálogo com as realidades nacionais e locais de cada um dos países e suas demandas específicas (Gonçalves, 2019).

Cruz, Miranda e Reis (2023) destacam que, na Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável de 2015, foi lançada a Agenda 2030, assinada por 193 países, incluindo o Brasil. Essa agenda definiu 17 Objetivos de

Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas para os países signatários. Além disso, enfatizam que a Agenda 2030 representa um compromisso global, envolvendo ações e acordos a serem adotados tanto por organizações públicas quanto privadas, com a participação ativa da sociedade civil.

As Nações Unidas (2015 *apud* Jereissati e Melo, 2020) traz que a Agenda 2030 prevê inúmeros compromissos, dentre eles a necessidade de mudanças fundamentais na maneira como nossas sociedades produzem e consomem bens e serviços.

Governos, organizações internacionais, setor empresarial e outros atores não estatais e indivíduos devem contribuir para a mudança de consumo e produção não sustentáveis, inclusive via mobilização, de todas as fontes, de assistência financeira e técnica para fortalecer as capacidades científicas, tecnológicas e de inovação dos países em desenvolvimento para avançar rumo a padrões mais sustentáveis de consumo e produção (UNITED NATIONS, 2015 *apud* Jereissati e Melo, 2020, p. 500).

Portanto, a ONU através da agenda de 2030 enfatiza a importância do papel do Estado na economia para mudar os atuais padrões de consumo, objetivando sempre o desenvolvimento sustentável. Isso inclui a adoção de compras públicas voltadas a alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Neste viés, a promoção das contratações públicas estratégicas são de crucial importância, posto que elas se relacionam com o ODS 12 - Consumo e produção responsáveis, e com a meta 12.7. Jereissati e Melo (2020) indicam que a meta 12.7, referente à efetivação de compras públicas sustentáveis como forma de promover o referido tipo de desenvolvimento, é um tipo de contratação que apresenta imenso impacto econômico, de modo a poder influenciar condutas de vários tipos de agentes. Desta forma, a meta 12.7 dos ODS estabelece que os países devem implementar políticas e práticas de compras públicas sustentáveis, tendo em vista o impacto que as aquisições governamentais têm sobre o consumo e a produção responsáveis.

Jereissati e Melo (2020) apontam que a meta 12.7 foi submetida a uma análise pelas autoridades nacionais do Brasil, resultando em adaptações à realidade local. Com isso, a meta foi reformulada para "Promover práticas de

contratações e gestão públicas baseadas em critérios de sustentabilidade, em conformidade com as políticas e prioridades nacionais". Essa abordagem ajustada enfatiza a importância de alinhar as práticas de contratação com os objetivos e necessidades específicos domésticos.

Para mensurar a implementação da meta 12.7 pelos países signatários, criou-se um índice de mensuração, relacionado ao "Grau de políticas de compras públicas sustentáveis e implementação de plano de ação", sendo este um índice composto essencial para avaliar a implementação dessa meta. Esse indicador verifica se os países possuem planos e políticas voltados para contratações públicas sustentáveis e se estão efetivamente implementando-os, o que implica a necessidade de um Plano de Ação. Ele se concentra em quatro áreas principais: a existência de políticas e/ou legislação sobre contratações públicas sustentáveis, os esforços e recursos dedicados à implementação dessas políticas, os desenvolvimentos resultantes e os sucessos alcançados.

Não obstante, temos que compras públicas sustentáveis e compras públicas estratégicas são dois conceitos distintos no contexto da gestão pública. Enquanto a primeira busca incorporar os critérios ecológicos, sociais e econômicos nas aquisições governamentais, a segunda busca utilizar o poder de compra do governo para alcançar objetivos secundários de forma estratégica e mais ampla, é um instrumento utilizado para impulsionar políticas governamentais e alcançar metas de desenvolvimento a partir de objetivos reflexos.

Assim, as contratações públicas estratégicas podem desempenhar um papel vital no desenvolvimento nacional sustentável posto que por serem utilizadas como instrumentos de política pública incentivam fornecedores a adotar práticas responsáveis social e ambientalmente, a inovar em produtos e serviços, e a contribuir para a criação de empregos, renda e bem-estar social.

Esse formato de contratação pode reverberar em benefícios econômicos, tais como aprimoramento na qualidade e eficiência de produtos e serviços, aumento da competitividade e inovação, a geração de novos mercados, bem como benefícios socioambientais a exemplo de inclusão social, geração de emprego e

renda, proteção da biodiversidade, o que consequentemente reflete no atingimento de outros ODS como o 2 (agricultura sustentável), 5 (igualdade de gênero) e 10 (redução das desigualdades).

Neste sentido, os autores Jereissati e Melo (2020) esclarecem que a atuação estatal, através de seu poder de compra e suas contratações, fomentam o desenvolvimento de atividade e produtos voltados positivamente para o desenvolvimento sustentável, fato este decorrente do grande poder de influência das contratações estatais nos mercados, de modo a fomentar (ou não) comportamentos de vários agentes econômicos para atingimento das necessidades dispostas em políticas públicas.

É neste sentido que as contratações públicas estratégicas são um instrumento eficiente para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), visto que possibilitam ao setor público atuar como um agente promotor do desenvolvimento sustentável, alinhando as compras governamentais a atingirem seus objetivos de políticas públicas e consequentemente aos princípios e metas estabelecidos pela Agenda 2030.

Esse formato de contratação exige uma mudança de paradigma na gestão pública, posto que necessita incorporar uma visão abrangente das possibilidades existentes a partir da indução de objetivos secundários nas contratações. Isso envolve a aplicação de critérios estratégicos e multidimensionais em todas as fases do processo de contratação, desde o planejamento até a execução e avaliação, visando não apenas a sustentabilidade, mas também a reverberação em políticas públicas de governo.

Portanto, a contratação pública estratégica desempenha um papel vital na promoção do desenvolvimento sustentável e isto é evidenciado na Lei nº 14.133/2021, que enfatiza a sustentabilidade como um objetivo chave nas licitações. Este enfoque inclui a análise detalhada do ciclo de vida dos itens licitados, a inclusão de inovações voltadas para a sustentabilidade, considerações sobre licenciamento ambiental, indução a contratação de pessoas vítimas de violência doméstica e oriundos ou egressos do sistema prisional.

Adicionalmente, a nova lei geral de licitação contratos e convênios permite a incorporação de critérios de sustentabilidade em diversas etapas do processo de licitação, desde a identificação do objeto licitado até a inclusão desses critérios nos Estudos Técnicos Preliminares, no Termo de Referência, no Projeto Básico e no próprio Edital. Essa abordagem ampliada garante que as contratações públicas não apenas atendam às necessidades imediatas, mas também contribuam para um desenvolvimento mais sustentável e responsável a longo prazo.

Não obstante, temos que Governo Federal publicou o Decreto nº 10.531, de 26 de outubro de 2020, que instituiu a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031, qual organiza diretrizes e metas em cinco dimensões principais, sendo elas: Econômico, Institucional, Infraestrutura, Ambiental e Social (EFD 2020-2031; Brasil, 2020).

**Figura 3 - Dimensões da Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil**



Fonte: Brasil (2023).

Neste sentido é possível depreender que as contratações públicas desempenham um papel crucial na execução de políticas públicas e devem ser conduzidas com foco no desenvolvimento nacional sustentável em todas as fases do processo. Isso implica alinhar as contratações às diretrizes, objetivos, metas e índices estabelecidos pela Estratégia Federal de Desenvolvimento 2020-2031 e pela Agenda 2030, além de seguir as diretrizes estratégicas específicas de cada setor governamental.

Por fim, é necessário depreender que a contratação pública estratégica são uma excelente ferramenta para atingir os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), tendo como base legal a Lei nº 14.133/2021, que emerge como um instrumento essencial para alcançar os ODS. Ela pode incidir sobre as dimensões ambientais, sociais e econômicas de maneira abrangente, estendendo-se desde a fase de planejamento das compras até a execução e avaliação do processo de licitação. Este enfoque não apenas alinha as práticas de contratação com as metas sustentáveis, mas também fortalece a responsabilidade e a eficiência no uso dos recursos públicos, pavimentando o caminho para um futuro mais sustentável e inclusivo.

## **2.7. O papel da governança e do Plano de Logística Sustentável nas compras públicas estratégicas**

Como já visto nos tópicos acima, as contratações públicas estratégicas contribuem de maneira significativa para o bem-estar social, a preservação ambiental e a prosperidade econômica, refletindo um compromisso com um futuro mais sustentável e inclusivo. Mas para isso, se faz necessário incluir alguns instrumentos em todo o ciclo das compras públicas, tais como a governança e o Plano de Logística Sustentável (PLS), que desempenham importantes papéis nas compras públicas estratégicas, sendo ferramentas fundamentais para alicerçar o ciclo de compra eficiente e impulsionar os objetivos de políticas públicas almejadas.

Estes instrumentos não se limitam apenas a aspectos ambientais, mas

também abrangem dimensões sociais e econômicas, integrando-os de forma holística nas práticas de contratação e logística do setor público, fomentando não só as políticas públicas, mas também o desenvolvimento nacional de maneira sustentável.

Ao adotar mecanismos de governança e o PLS, as compras públicas tornam-se não apenas um mecanismo de aquisição de bens e serviços, mas também uma força propulsora para a sustentabilidade, incentivando práticas responsáveis e eficientes que alinham as necessidades imediatas do setor público com os objetivos de longo prazo de desenvolvimento sustentável incluso em suas políticas públicas. Portanto, a inclusão desses instrumentos nas contratações públicas estratégicas adiciona complexidade a todo o ciclo de compras, desde o planejamento até a avaliação da política pública alcançada requerendo uma maior e melhor expertise dos colaboradores para seu desenvolvimento.

Ferreira Júnior (2020) ao analisar as compras públicas indica que é possível concluir que a integração de demandas sustentáveis ou estratégicas nos sistemas de compras públicas acaba por exigir uma maior profissionalização dos órgãos destinados às compras governamentais, tanto na qualificação dos recursos humanos envolvidos, quanto na oferta de meios técnicos. Não é à toa que Callender e Matthews (2000, apud Ferreira Júnior, 2020) identificam uma curva ascendente de profissionalização dos agentes de compras públicas coincidente com a difusão e crescimento do uso estratégico das compras governamentais (Callender e Matthews, 2000 *apud* Ferreira Júnior, 2020, p. 109).

Ferreira Júnior (2020) indica ainda que para além da fiscalização do contrato, relativa à fase de execução, vários aspectos adicionam complexidade a todas as etapas do contrato público, a saber: a análise do ciclo de vida para identificação de externalidades e cálculo dos custos indiretos, a avaliação dos parâmetros de sustentabilidade a adotar, a verificação de eventuais requisitos adicionais exigidos dos concorrentes, entre outros.

Diante deste ponto de vista, temos que essas ferramentas, governança e PLS trazem um aumento da complexidade em todas as fases do processo de

compras, do planejamento até a avaliação, requerendo dos servidores envolvidos com esses procedimentos um maior aperfeiçoamento e qualificação para poder executar seu *múnus* público de forma eficiente, alcançando assim os resultados almejados pela instituição.

Mas afinal, o que é governança pública e plano de logística sustentável e como esses instrumentos se relacionam com as compras públicas estratégicas? Para responder esta pergunta é imprescindível ter em mente a definição inicialmente de governança. Assim, temos que o termo governança se refere “*ao processo de direção e controle realizado pelo governo, pelo mercado ou por redes, sobre qualquer tipo de organização* (BEVIR, 2012, p. 1, *apud* Vieira e Barreto, 2019, p. 17).

Não obstante, Vieira e Barreto (2019) indicam ainda que a governança é um processo conduzido por diversos atores ou *stakeholders*, que se utilizam de uma combinação de instituições formais e informais, incluindo processos, regulamentos, normas, costumes, leis e redes. Esses mecanismos seriam fundamentais para regular a tomada de decisões e a implementação de ações que visam atingir objetivos (geração de valor).

Destaca-se que há uma notável semelhança entre a governança das organizações públicas e a governança das organizações privadas. Apesar de cada uma ter seu foco, observa-se que os princípios essenciais, como ética, equidade, cumprimento das leis, transparência e responsabilidade, que direcionam ambas as esferas, são os mesmos (Matias-Pereira, 2022 *apud* Brito, 2024, p. 26).

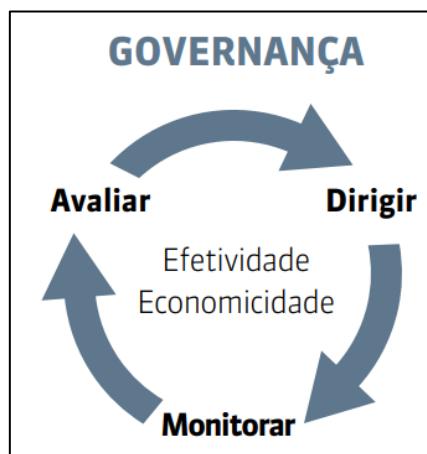
No que tange a governança pública, o Tribunal de Contas da União (2020), ao elaborar seu referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados do órgão, traz que a governança pública serve exatamente para aumentar e preservar o valor que o Estado entrega aos que o mantêm, indicando ainda que:

É a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação

e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas. Este conceito, derivado principalmente da governança corporativa, foi delineado e adotado pelo TCU em virtude do propósito de apoiar a melhoria do desempenho das organizações públicas jurisdicionadas (TCU, 2020, p. 15).

A figura abaixo representa de maneira precisa as funções da governança, quais sejam, dirigir, monitorar e avaliar, trazendo maior efetividade e economicidade as instituições públicas a partir de sua implementação.

**Figura 4 - Funções da governança**



Fonte: TCU (2020, p. 17).

Para Vieira e Barreto (2019) a governança pública envolve processos em que os atores sociais se engajam para criar padrões que facilitam a coordenação social. Estes padrões são essenciais para estabelecer estruturas de cooperação que ajudam a solucionar problemas públicos complexos enfrentados pelo Estado. Não obstante, ocorrências como a crise econômica e financeira global têm demandado que o governo se reinvente e inove para melhorar seu desempenho. Nessa perspectiva, a pauta da boa governança no setor público surge como um modelo crucial para possibilitar o desenvolvimento socioeconômico, político, cultural e ambiental, ao se manifestar na contratação de bens e serviços de qualidade, com transparência, participação social, integridade, responsabilidade e custo reduzido para a população (Matias Pereira, 2010 *apud* Brito, 2023). Assim, entende-se como governança pública um conjunto abrangente de mecanismos,

processos e regras que direcionam a administração pública, assegurando eficiência, eficácia, transparência, responsabilidade e participação social nas decisões e atividades do Estado. Ela abrange a formulação de metas, estratégias, políticas, planos e indicadores, além da atribuição de responsabilidades, alocação de recursos, identificação de riscos e estabelecimento de controles internos, incluindo também o monitoramento e a avaliação dos resultados obtidos.

Neste sentido, a governança pública representa um processo abrangente e completo, que busca integrar política, administração, gestão e políticas públicas, otimizando e gerando maior valor público de forma eficaz, cujo conceito e elementos são de extrema relevância para o campo das compras públicas (Brito, 2023).

A recomendação da OECD (2022) reforça a importância da governança nas contratações públicas para alcançar maior eficiência e economicidade, além de promover objetivos secundários de compras públicas e políticas públicas, apresentando novas diretrizes para os Estados membros. Essas diretrizes atuais, que substituem e se baseiam nos princípios e fundamentais da Recomendação da OCDE de 2008, expandindo-se para refletir o papel crítico da governança das compras públicas em todas as etapas do ciclo de compras, desde a definição das necessidades até a execução efetiva do contrato (Brito, 2023).

A governança das compras públicas no Brasil ganhou relevância a partir de 2013, com a fiscalização do Tribunal de Contas da União em várias organizações da Administração Pública Federal, visando organizar informações sobre o estado da governança e gestão das aquisições. As auditorias realizadas permitiram a detecção de vulnerabilidades e impulsionaram melhorias nos processos operacionais em diversos órgãos públicos (Brito, 2023).

A figura (5) apresenta uma linha do tempo, elaborada para ilustrar as principais diretrizes e regulamentos que foram publicados ao longo dos anos. O foco dessas diretrizes e regulamentos é principalmente nos modelos de governança aplicados às contratações públicas, sendo um recurso valioso para entender a evolução e o progresso desse modelo.

**Figura 5 - Linha temporal das recomendações sobre a governança em contratações públicas**



Fonte: Brito (2023, p. 35).

Seguindo a evolução da governança no contexto das compras públicas no Brasil, a Nova Lei de Licitações e Contratos (NLLC), a Lei nº 14.133 de 1º de abril de 2021, introduziu de maneira cogente a necessidade da alta gestão introduzir a governança das compras governamentais no processo de contratação.

Neste aspecto se faz necessário ressaltar a importância do artigo 11, parágrafo único, do referido diploma legal, que estabelece os objetivos específicos para a governança das contratações públicas.

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

(...)

Parágrafo único. A **alta administração** do órgão ou entidade é **responsável pela governança das contratações** e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no **caput** deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações (BRASIL, 2021).

Este dispositivo legal reforça a importância da governança no ciclo de compra, bem como a responsabilidade da alta administração dos órgãos e entidades governamentais em sua efetivação. Para isso, a administração deve

implementar e manter processos e estruturas robustas, que incluem não apenas a gestão de riscos e controles internos, mas também sistemas para avaliar, orientar e monitorar tanto os processos licitatórios quanto os contratos decorrentes. Este enfoque assegura que as contratações públicas sejam conduzidas de maneira transparente, eficiente e alinhada com os princípios de integridade e responsabilidade, garantindo assim o uso adequado dos recursos públicos e a consecução dos objetivos governamentais.

Assim, por meio da governança é possível não apenas atingir os objetivos delineados no caput do artigo 11, mas também estabelecer um ambiente de integridade e confiança. Uma governança eficaz garante que as contratações estejam alinhadas ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias, integrando-se assim aos objetivos mais amplos da organização ou entidade, como veremos adiante.

Além disso, a governança das contratações promove a eficiência, a efetividade e a eficácia nas compras públicas, otimizando o uso dos recursos públicos e assegurando que as decisões de contratação sejam realizadas de maneira transparente e responsável. Isso inclui a implementação de práticas que reforcem a boa gestão e a responsabilidade, garantindo que todos os procedimentos dos processos de contratação sejam conduzidos em conformidade com os padrões legais estabelecidos, dentre eles os objetivos dispostos na Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021).

Neste norte, o legislador ao editar a nova lei de licitações e contratos, positivou a governança nas contratações públicas, reforçando sua importância para as contratações públicas, com um claro objetivo de aprimorar o desempenho público e fomentar a maturidade institucional. E nada mais eficiente do que se utilizar do poder de compra governamental para fomentar de forma reflexa alguma política pública, como é o caso das contratações estratégicas.

A nova lei de licitações e contratos também destaca a necessidade de reformulações estratégicas por parte dos gestores públicos, visando promover maior eficiência, eficácia e efetividade nas contratações, rompendo assim com o

modelo tradicional de contratação, qual não privilegia o planejamento nem a eficiência. Tal abordagem sinaliza um movimento consciente em direção a práticas mais robustas e transparentes, incentivando a adoção de métodos que não apenas otimizem o uso dos recursos públicos, mas também assegurem a realização de contratações que estejam alinhadas com os objetivos e políticas governamentais, além das boas práticas internacionais.

A inclusão da governança e do PLS no ciclo das contratações públicas é um passo significativo para garantir que essas contratações sejam conduzidas de maneira responsável e sustentável, contribuindo para a construção de instituições eficiente e o fomento de alguma das dimensões da sustentabilidade, seja ela social, ambiental ou econômica.

No âmbito da Administração Pública Federal a Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia editou a Portaria SEGES/ME nº 8678/2021 (Brasil, 2021) que estabelece definições, fundamentos, funções, diretrizes e instrumentos que regem a governança das contratações públicas.

Em seu artigo 2º, esta portaria fornece uma definição cristalina e precisa de governança nas contratações públicas. Esta definição é essencial, pois além de esclarecer o conceito de governança no âmbito das contratações públicas, também traz a base para a implementação dos instrumentos por ela delineados. Adiante:

Art. 2º Para os efeitos do disposto nesta Portaria, considera-se:

(...)

III - governança das contratações públicas: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das contratações públicas, visando a agregar valor ao negócio do órgão ou entidade, e contribuir para o alcance de seus objetivos, com riscos aceitáveis; (Brasil, 2021).

Temos ainda que a citada portaria traz em seu artigo 3º os objetivos das contratações públicas, dentre eles, assegurar a seleção da proposta apta a gerar o

resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto; assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição; evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos; e incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável (Brasil, 2021).

Com o fito de assegurar o cumprimento desses propósitos, a portaria em questão estabeleceu ainda uma série de diretrizes para a governança nas contratações públicas. Estas diretrizes são fundamentais para orientar o processo de contratação de forma que ele esteja alinhado com os princípios e os objetivos já delineados. São elas:

Art. 5º São diretrizes da governança nas contratações públicas:

- I - promoção do desenvolvimento nacional sustentável, em consonância com a Estratégia Federal de Desenvolvimento e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
- II - promoção do tratamento diferenciado e simplificado à microempresa e à empresa de pequeno porte;
- III - promoção de ambiente negocial íntegro e confiável;
- IV - alinhamento das contratações públicas aos planejamentos estratégicos dos órgãos e entidades, bem como às leis orçamentárias;
- V - fomento à competitividade nos certames, diminuindo a barreira de entrada a fornecedores em potencial;
- VI - aprimoramento da interação com o mercado fornecedor, como forma de se promover a inovação e de se prospectarem soluções que maximizem a efetividade da contratação;
- VII - desburocratização, incentivo à participação social, uso de linguagem simples e de tecnologia, bem como as demais diretrizes do Governo Digital, dispostas no art. 3º da Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021;
- VIII - transparência processual;
- IX - padronização e centralização de procedimentos, sempre que pertinente (Brasil, 2021).

A implementação dessas diretrizes é um passo essencial para garantir que as contratações públicas atendam tanto às necessidades imediatas quanto aos objetivos estratégicos mais amplos e as políticas que se almejam alcançar, e

principalmente, observem todo o ciclo de dirigir, monitorar e avaliar previsto para a governança.

Por fim, a portaria em comento traz os instrumentos essenciais para efetivação da governança das contratações em seu artigo 6º, cada um com seu papel específico no aprimoramento do processo de contratação, quais sejam:

- I - Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS;
- II - Plano de Contratações Anual;
- III - Política de gestão de estoques;
- IV - Política de compras compartilhadas;
- V - Gestão por competências;
- VI - Política de interação com o mercado;
- VII - Gestão de riscos e controle preventivo;
- VIII - Diretrizes para a gestão dos contratos; e
- IX - Definição de estrutura da área de contratações públicas (BRASIL, 2021).

Esses instrumentos são projetados para garantir transparência, responsabilidade e alinhamento com as políticas e objetivos estratégicos do governo, bem como assegurar a efetividade da governança. A introdução destes elementos na portaria reforça o compromisso com a melhoria contínua dos processos de contratação, assegurando que estes sejam realizados de maneira ética, eficiente e eficaz. Este enfoque é um passo fundamental para fortalecer a integridade e a eficácia na administração assim como o uso racional e otimizado dos recursos públicos.

No âmbito das contratações públicas estratégicas e dentre os instrumentos dispostos na portaria acima, destaca-se o Plano de Logística Sustentável - PLS, descrito como:

Art. 2º Para os efeitos do disposto nesta Portaria, considera-se:

(...)

VII - Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS: instrumento de governança, vinculado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade, ou instrumento equivalente, e às leis orçamentárias, que estabelece a

estratégia das contratações e da logística no âmbito do órgão ou entidade, considerando objetivos e ações referentes a critérios e a práticas de sustentabilidade, nas dimensões econômica, social, ambiental e cultural; (BRASIL, 2021).

Como se vê, o Plano de Logística Sustentável norteará a formulação dos planos anuais de contratação, assim como para a preparação de estudos técnicos preliminares, anteprojetos, projetos básicos ou termos de referência para as contratações realizadas pela administração pública federal, devendo seguir o modelo padrão estabelecido pela Secretaria de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos por meio da Portaria SEGES/MGI nº 5.376, emitida em 14 de setembro de 2023.

O PLS, conforme estabelece o art. 9º da Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021, está vinculado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade, ou instrumento equivalente, e ao plano plurianual (BRASIL, 2021). O Caderno de Logística Plano Diretor de Logística Sustentável do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2023) indica que por ser um instrumento de governança, o PLS deve estar vinculado ao planejamento estratégico do órgão ou entidade, ou instrumento equivalente, e ao plano plurianual, observando ainda as diretrizes tecidas pela Estratégia Federal de Desenvolvimento e pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

O caderno traça a estratégia que norteará os artefatos que tangenciam o PLS, tais como o Plano de Contratações Anual (PCA), os Estudos Técnicos Preliminares (ETP), os anteprojetos, os projetos básicos e os termos de referência de cada contratação.

**Figura 6 - Artefatos da governança**



Fonte: MGI (2023, p. 7).

Portanto, o PLS desempenha um papel fundamental no avanço do desenvolvimento nacional sustentável, e é uma importante ferramenta para uma contratação pública estratégica. Este plano tem a capacidade estabelecer novos paradigmas para a gestão interna e impactar o mercado de fornecedores, assim como fomentar negócios que geram impacto positivo, incentiva a inovação e estabelecendo novas práticas de consumo, produção e descarte mais conscientes e responsáveis (Brasil, 2023, p. 6).

Como se observa de todo o explanado acima, o plano de logística sustentável é um instrumento da governança, fazendo parte do planejamento e visa integrar os objetivos de sustentabilidade ambiental, social e econômica nas atividades de compras da administração pública.

Neste contexto, este instrumento é essencial no que tange a aquisição bens e contratação de serviços que não apenas atendam às necessidades imediatas do governo, mas que também tenham um impacto socioambiental, econômico, cultural ou de inovação ao longo de seu ciclo das contratações.

O PLS pode ajudar a identificar oportunidades de redução de custos nas compras pública, melhorar a eficiência, otimizar a cadeia de suprimentos, fomentar a inovação, dentre tantas outras oportunidades a serem aferidas na fase de

planejamento da contratação.

Neste contexto, o papel da Governança e do Plano de Logística Sustentável nas contratações públicas estratégicas é essencial para direcionar, planejar, implementar, monitorar e avaliar as atividades de contratação e logística no setor público, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável estabelecidos pela Agenda 2030 da ONU, impulsionando as políticas públicas e fomentando a inovação, a promoção da inclusão social, a proteção ao meio ambiente e a criação de valor público para a sociedade.

## **2.8 – O que é um modelo de maturidade?**

O modelo de maturidade surgiu em 1993 com o Software Engineering Institute que lançou o Capability Maturity Model (CMM) sendo um paradigma central do design organizacional e da melhoria contínua de processos. Desde então centenas de modelos de maturidade foram sugeridos por especialistas e pesquisadores em diversas áreas (Pöppelbuß e Röglinger, 2011).

Wendler (2012) indica que o CMM é uma estrutura que incorpora as melhores práticas para o desenvolvimento de produtos e serviços e oferece às organizações uma possibilidade simples e eficaz de medir a qualidade dos seus processos.

Por sua vez, Kawashita, Baptista e Soares (2020) traz que os modelos de maturidade são entendidos como ferramentas que podem facilitar o benchmarking interno e/ou externo, apresentar possíveis melhorias e orientar o processo evolutivo de desenvolvimento e crescimento organizacional.

Segundo Pöppelbuß e Röglinger (2011) os modelos de maturidade são frequentemente utilizados para avaliar a situação atual, derivar e priorizar medidas de melhoria e monitorar o progresso de uma organização. Os modelos geralmente incluem uma sequência de níveis (ou estágios) que, juntos, formam um caminho previsível, desejável ou lógico, desde um estado inicial até a maturidade, indicando

a capacidade atual ou desejável da organização avaliada em relação a uma classe específica de entidades.

Acerca dos modelos de maturidade, a Controladoria Geral da União (2023) afirma que:

O primeiro modelo de maturidade foi desenvolvido na década de 1980, pelo Software Engineering Institute (SEI) da Universidade Carnegie Mellon, como uma ferramenta para a avaliação de risco na contratação de empresas de software pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos. Desde então, foram desenvolvidos modelos de maturidade em diferentes ramos da gestão, sempre com foco na elevação da maturidade dos processos e no aumento da previsibilidade de resultados, oferecendo instrumentos para predizer a performance futura da organização naquela disciplina (CGU, 2023, p. 6).

Os modelos de maturidade podem ser organizados hierarquicamente em múltiplas camadas, refletindo diferentes níveis de granularidade na maturação. Um alto nível de abstração oferece um meio simples para comparar e documentar níveis de maturidade, frequentemente utilizado para comunicação com partes interessadas externas. Por outro lado, um nível mais baixo de abstração permite lidar com a maturidade em domínios complexos e oferece melhor suporte na escolha entre medidas de melhoria (Pöppelbuß e Röglinger, 2011).

Para Wendler (2012) os modelos de maturidade definem um conjunto de níveis ou etapas que descrevem o desenvolvimento do objeto examinado de forma simplificada. Eles avaliam a integridade do objeto analisado através de diferentes conjuntos de critérios multidimensionais, podendo categorizar as melhores práticas em níveis, estágios e categorias de medição, definindo o estágio de crescimento em que deve ser alcançado até que a maturidade seja alcançada.

Pöppelbuß e Röglinger (2011) aclararam que os modelos de maturidade são, de certa forma, modelos e métodos intermediários, pois integram descrições de estado (níveis) com atividades (métodos para escolher medidas de aprimoramento). O objetivo seria identificar e erradicar capacidades insuficientes.

Não obstante, os modelos de maturidade enfrentam suas limitações, entre as críticas estão a “*tendência de focar em uma sequência de níveis em direção a um estado final predefinido, em vez de considerar os fatores que impulsionam a evolução e a mudança*” (Pöppelbuß e Röglinger, 2011, p. 3), a “*multiplicidade de modelos de maturidade quase idênticos, à documentação insatisfatória do processo de design e a uma adoção não reflexiva do modelo CMM*” (Pöppelbuß e Röglinger, 2011, p. 3), além da carência de validação empírica rigorosa (Wendler, 2012, p. 11).

Os autores Kraemer et al. (2017) destacam a relevância dos modelos de maturidade e enumeram quatro razões para tanto:

Em primeiro lugar, a implementação bem-sucedida de iniciativas de Governança Corporativa (GC) exige uma abordagem holística, sistemática e estruturada para desenvolver, medir e melhorar continuamente os processos organizacionais relacionados. Em segundo lugar, modelos de maturidade servem como uma ferramenta eficaz para facilitar a governança de GC em toda a organização. Em terceiro lugar, auxilia a identificar barreiras à implementação da GC. Em quarto lugar, modelos de maturidade podem facilitar o planejamento de curto e longo prazo.

Medir o nível de maturidade da gestão em uma organização é crucial para o contínuo desenvolvimento na identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional (Santos e Bastos, 2019).

Assim, podemos dizer que os modelos de maturidade são instrumentos importantes para qualquer organização que busca medir e aprimorar de forma contínua a qualidade dos seus processos. Em que pese suas limitações, um modelo de maturidade proporciona identificar lacunas, planejar melhorias e monitorar o progresso da instituição, seja pública ou privada, garantindo que esteja em constante evolução e preparada para enfrentar os desafios futuros.

No âmbito das contratações públicas estratégicas, o modelo de maturidade aqui desenvolvido tem um grande potencial para contribuir com a melhoria dos processos de aquisição estatal, garantindo maior eficácia aos recursos públicos. O

modelo proposto fornece uma estrutura para avaliar as práticas de aquisição, promovendo eficácia e fomento ao desenvolvimento nacional sustentável. Esse modelo ajudará as entidades públicas a alinharem suas operações com os objetivos mais amplos das políticas públicas, garantindo que os processos de contratação contribuam de maneira efetiva para o desenvolvimento sustentável e uma governança responsável.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 – Metodologia da pesquisa**

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa que visa desenvolver um modelo de maturidade formulado a partir dos conhecimentos extraídos de diversas fontes acadêmicas, nacionais e internacionais, normativos, manuais e práticas de organizações públicas. Em seguida, esse modelo foi submetido a validação por meio de um painel de especialistas, constituído por acadêmicos ou profissionais (método Delphi em dois níveis) e o protótipo resultante foi testado em centrais estaduais de compras públicas.

Nos dizeres de Silva e Menezes (2005):

A pesquisa qualitativa considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (Silva e Menezes, 2005, p. 20).

Prodanov e Freitas (2013) seguem o mesmo entendimento indicando que a pesquisa qualitativa parte do princípio de que existe uma relação dinâmica e indissociável entre o mundo real e a subjetividade do sujeito, uma relação que não se traduz em números. Em tal abordagem, não se faz necessário o uso de métodos e técnicas estatísticas. As questões são investigadas no próprio ambiente em que ocorrem, sem manipulação intencional por parte do pesquisador. Os dados coletados nestas pesquisas são primariamente descritivos, buscando retratar o maior número possível de elementos presentes na realidade observada. Por isso, do ponto de vista de seus objetivos e procedimentos a presente pesquisa é exploratória (Silva e Menezes, 2005, p. 21).

Não obstante, Popper, 2008 apud EMBRAPA (2018, p. 15) entende que os

métodos exploratórios iniciam com a avaliação do estado atual, utilizando as informações disponíveis no momento, para prever possíveis direções futuras baseadas em eventos e tendências atuais. Este procedimento permite a construção de cenários hipotéticos por meio de questionamentos do tipo “e se?”, tendo como exemplo desta abordagem o painel de especialistas.

Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados temos uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em materiais previamente publicados, que incluem principalmente processos administrativos, livros, revistas, publicações periódicas, artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações e teses, além de recursos disponíveis na internet.

Para a construção do modelo de maturidade como ferramenta para alcançar as contratações públicas estratégicas, utilizou-se as melhores práticas e recomendações nacionais e internacionais. A partir das análises realizadas, da integração de diversas teorias, normativos e práticas já existentes, foi proposto o modelo ideal no contexto da gestão pública brasileira, validado por um painel de especialista, possibilitando sua aplicação em uma organização pública, regulada pela Lei nº 14.133/21.

Além disso, o modelo de maturidade proposto considera todas as dimensões relevantes da sustentabilidade, além de aspectos operacional, legal, de controle das compras públicas e de monitoramento e avaliação das políticas públicas, garantindo uma avaliação completa e eficaz da abordagem das compras públicas estratégicas.

É importante ressaltar que as empresas públicas são regidas por legislação distinta, a Lei nº 13.303/2016. Esta lei estabelece as normas e diretrizes para as contratações públicas, garantindo que as empresas públicas e sociedade de economia mista sejam realizadas de maneira transparente e eficiente. Portanto, o modelo de maturidade aqui proposto também assegura sua aplicabilidade e eficácia no ambiente das organizações públicas brasileiras. No mais, é fundamental reconhecer que um modelo de maturidade serve como uma ferramenta para avaliar o grau de desenvolvimento de uma organização pública em uma área específica.

Este modelo é estruturado em diferentes níveis, com cada nível representando um estágio avançado de maturidade.

Destaca-se que esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de construir e validar um Modelo de Maturidade para as Compras Públicas Estratégicas (MMCPE) no contexto brasileiro, utilizando uma abordagem metodológica estruturada em cinco etapas principais.

### **3.2 – Da Construção do Modelo de Maturidade**

Paiva (2023) indica que para a construção de um modelo de maturidade inicia-se com a concepção de maturidade como a definição de estágios sequenciais que representam um percurso desejado de evolução, a ser percorrido desde uma fase inicial até atingir o nível máximo estabelecido como o ideal para um processo específico. Indica ainda que os modelos de maturidade na gestão de processos são amplamente reconhecidos como ferramentas essenciais para avaliar e aprimorar de forma sistemática as capacidades das organizações.

Para Wendler (2012), a elaboração do Modelo de Maturidade requer que o pesquisador empregue uma variedade de métodos, cuja aplicação deve ser bem justificada, sugerindo ainda o uso de estratégias baseadas em especialistas ou grupos focais para complementar o modelo inicial, assim como é utilizado na técnica Delphi.

Ainda nos dizeres de Wendler (2012), quando novos modelos de maturidade são desenvolvidos, se faz necessário garantir sua aplicabilidade e benefícios através de testes, como por exemplo prova de conceito, aplicações práticas ou até mesmo painel de especialistas. Os resultados de tais testes ou avaliações podem impactar no novo modelo proposto e precisam ser desenvolvidos de maneira sólida e validados empiricamente de forma adequada para serem úteis para outros pesquisadores e aplicáveis no mundo prático. Assim, os modelos de maturidade precisam passar por uma validação adequada para cumprir seus objetivos, e no

presente caso utilizamos o painel de especialista conforme preconiza a literatura.

O painel de especialistas, é um método de coleta de dados exploratório e qualitativo, muito empregado, com a finalidade de fomentar a troca de ideias e saberes, em um intervalo de tempo curto, gerando uma reflexão estratégica sobre um tema específico, levando em consideração o cenário atual e as futuras possibilidades de um setor (Embrapa, 2018, p. 12). Esta técnica tem como objetivo identificar e avaliar a importância dos indicadores que os especialistas consideram prioritários. Como resultado, ela também ajuda a definir os principais eixos de gestão na realidade atual.

Junior, Netto e Olveira (2003) nos esclarecem que a avaliação de indicadores pode ser realizada com base na técnica Delphi. Essa abordagem, desenvolvida na década de 50 por Olaf Helmer e Norman Dalkey, ambos cientistas da empresa americana Rand Corporation, consiste em um painel de consulta de especialistas.

O método Delphi é uma técnica de consulta "ad hoc" amplamente conhecido e foi inspirado nas consultas dos gregos ao oráculo de Delphi. Originalmente aplicado no chamado 'Projeto Delphi', que investigava o uso de opiniões de especialistas para fins militares e estratégicos, o Delphi marcou o início de um novo campo de pesquisa denominado "tecnologia de opinião" (Junior, Netto e Olveira, 2003).

O método Delphi em dois estágios é uma técnica de pesquisa que busca o consenso de especialistas sobre um tema específico por meio de rodadas sucessivas de questionários anônimos.

James (2018) traz que o método Delphi envolve a coleta de opinião de especialistas por meio de uma série de questionários progressivos e interativos para chegar a um consenso e que este método tem o potencial para afetar a qualidade e a validade do estudo. Okoli e Pawlowski (2004) destacam que o método Delphi tem por objetivo desenvolver uma técnica para obter o consenso mais confiável de um grupo de especialistas e pode ser caracterizado como um método para estruturar um processo de comunicação de grupo para que o

processo seja eficaz em permitir que um grupo de indivíduos, como um todo, lide com um problema complexo. Indicam ainda que para realizar essa comunicação estruturada, são fornecidas respostas de contribuições individuais de informação e conhecimento. Okoli e Pawlowski (2004) esclarece ainda que esse método normalmente utiliza uma série de questionários intercalados com feedback de opinião controlada, e tem por vantagem uma abordagem que evita o confronto direto dos especialistas.

Assim, no primeiro estágio, os especialistas respondem a um questionário inicial, fornecendo suas opiniões e previsões. Após a análise das respostas, um segundo questionário é enviado, contendo um resumo das respostas anteriores para que os participantes possam revisar ou ajustar suas opiniões com base nas contribuições do grupo. Esse processo busca refinar e alinhar as respostas até que se atinja um consenso ou maior convergência de opiniões.

Por sua vez, Pinheiro, Farias e Abe-Lima (2013) utilizam o termo painel de especialistas para identificar uma técnica de pesquisa utilizada em Psicologia, Administração e outras áreas das ciências sociais em geral, visando garantir maior confiabilidade na representação do fenômeno investigado e reduzir possíveis vieses metodológicos. A utilização de um painel de especialistas contribui para garantir que o modelo proposto seja adaptável às necessidades específicas das organizações públicas brasileiras, abordando assim algumas das principais críticas aos modelos de maturidade tradicionais.

Para auxiliar na construção do modelo, a presente pesquisa foi submetida a um painel de especialista, de notório saber na área de compras públicas, seja profissional ou acadêmica, que auxiliou na validação do instrumento. Este painel visou contribuir com a análise da robustez do protótipo inicial proposto, com a correção de eventuais erros e a indicação de novos quesitos, a partir de diversos pontos de vista. A seleção dos especialistas privilegiou a diversidade de regiões, de perfis profissionais e de conhecimento técnico ou acadêmico, garantindo uma ampla representatividade e a incorporação de múltiplas perspectivas ao processo de validação.

Para Looy, Geert e Monique (2017), é necessário que especialistas independentes revisem o conjunto de critérios obtidos, indicando também critérios adicionais que sejam pertinentes para a seleção. Dessa forma, procurou-se realizar uma sequência de questionários, alternados com *feedback* controlado, com o objetivo de alcançar o consenso mais confiável. Após a obtenção dos critérios de seleção, solicitamos aos especialistas que identificassem quais eram mais relevantes ao objeto proposto.

Podemos resumir, os procedimentos metodológicos para construção do modelo de maturidade desta pesquisa conforme as seguintes etapas:

**1<sup>a</sup> Etapa – Identificação de documentos e experiências utilizadas como referência:**

Nesta primeira fase da pesquisa, foi realizado um levantamento bibliográfico detalhado para identificar documentos e legislações relevantes sobre compras públicas estratégicas no Brasil, nos Estados Unidos e nos principais países da Europa, que serviram de base para o desenvolvimento do modelo. Esse levantamento foi fundamental para compreender o panorama atual e as melhores práticas adotadas. A revisão bibliográfica foi abrangente e buscou entender as melhores práticas e experiências na área de compras públicas estratégicas.

No Brasil, foram examinados as leis e os decretos que regulamentam as compras públicas, visando identificar os mecanismos e as medidas que promovem a eficiência, a transparência e a sustentabilidade nas contratações. Nos Estados Unidos, a pesquisa se concentrou nas políticas de compras do governo federal que são reconhecidas por suas inovações e resultados positivos. Da mesma forma, na Europa, o estudo incluiu uma análise das diretrizes da União Europeia e das práticas adotadas por países como Alemanha, Reino Unido, Portugal e Espanha.

## **2ª Etapa – Identificação das práticas de implementação das compras públicas estratégicas:**

Nesta etapa, foram identificadas as práticas necessárias para implementar as compras públicas estratégicas. Esse processo envolveu vários passos, que vão desde a identificação de processos e procedimentos, a identificação de competências necessárias, a capacitação, a definição de critérios de avaliação, a identificação de possíveis dificuldade para a implementação, além da mensuração para monitoramento e avaliação. Nesta fase foram registradas as melhores práticas nacionais e internacionais.

Foi mapeado os processos e procedimentos essenciais para a implementação de compras públicas estratégicas, sempre observando cada etapa do processo de compra, desde a identificação da necessidade, do planejamento até a conclusão do contrato e sua avaliação, conforme disposto no apêndice B.

Os quesitos que constituem o modelo observaram aspectos como, o cumprimento de normas de sustentabilidade, o impacto social, ambiental, econômico e de inovação das compras e a transparência em todas as etapas do processo. Esses quesitos buscam uma visão objetiva e abrangente do desempenho das compras em relação a metas mais amplas de políticas públicas.

Identificar possíveis dificuldades para a implementação dessas práticas é igualmente importante. É preciso antecipar os desafios que podem surgir durante a implementação das compras públicas estratégicas. Isso pode incluir resistências culturais, limitações de recursos, barreiras tecnológicas ou regulatórias. Compreender esses obstáculos nos permitirá desenvolver estratégias de mitigação adequadas, garantindo que o processo de implementação seja o mais eficaz possível.

Por fim, foram mapeadas práticas para o monitoramento e a avaliação das compras públicas estratégicas. Isso ajudará os órgãos a identificarem áreas que necessitam de ajustes e melhorias.

## **3ª Etapa – Protótipo de um modelo de maturidade das compras**

## **públicas estratégicas – MMCPE:**

Com base no levantamento documental disposto no Apêndice A, e das práticas mapeadas no Apêndice B, foi desenvolvido um modelo de maturidade para as compras públicas estratégicas, alinhado com a legislação e as melhores práticas nacionais e internacionais.

Para cada prática mapeada no Apêndice B, desenvolveu-se um quesito do modelo de maturidade, sendo estabelecidos critérios de avaliação que correspondem a diferentes níveis, organizados em uma sequência de 1 à 4, que reflete a progressão de uma organização em relação a essas práticas.

Desta forma, o modelo é composto por 25 questões, cada uma com quatro afirmações, onde seu somatório final reflete em uma escala de notas de 0 a 100, permitindo maior precisão e flexibilidade na avaliação da maturidade das contratações estratégicas públicas.

Existem várias metodologias de avaliação de maturidade na literatura. Contudo, na presente pesquisa foi utilizado como referência o modelo proposto por Sloan, Klingenberg e Rider (2013) com algumas adaptações, sendo utilizado como referência apenas quatro níveis, que reverberaram em quatro pontuações para cada quesito. Este modelo aborda a necessidade de elucidar como as organizações podem conduzir com êxito a transformação de seus produtos e processos em direção à sustentabilidade.

As quatro pontuações de cada quesito do modelo são estruturadas de forma a indicar uma progressão contínua no desenvolvimento do elemento avaliado. Cada elemento é acompanhado de um critério de verificação e, para cada pontuação, há uma afirmação que caracteriza a evolução comparativa ao critério anterior. Optamos por essa estratégia para facilitar a avaliação, com um critério específico para cada elemento e uma descrição clara para cada nível.

Assim, o modelo desenvolvido é dividido em escala de pontuação, cada uma representando maior qualificação da instituição com relação as compras públicas estratégicas. As pontuações de cada quesito permitem aferir como a organização está avançando na implementação das compras públicas estratégicas.

Cada pontuação tem seus próprios critérios, indicadores e práticas de gestão específicos. Esses elementos estarão relacionados às dimensões estratégica, operacional, legal, de controle das compras públicas e de monitoramento e avaliação das políticas públicas. Esta abordagem garante que os principais aspectos do processo de implementação sejam considerados, proporcionando uma ampla avaliação da maturidade das compras públicas estratégicas.

Cada elemento de avaliação está associado a uma medida ou mecanismo específico, e os níveis de maturidade refletem a profundidade da implementação dessa estratégia. Algumas medidas têm impacto direto no processo de contratações públicas, como a avaliação de políticas públicas, enquanto outras, como a capacitação de servidores, têm um efeito mais indireto, mas igualmente importante.

Nos dizeres de Hepper et. al. (2016)

Um modelo de maturidade de sustentabilidade indica o estágio de desenvolvimento e aplicação das iniciativas sustentáveis no qual a organização se encontra, e pode ser usado por equipes ou indivíduos para situar o seu progresso na jornada para integrar a sustentabilidade nos seus processos (Hynds et al., 2014). A maioria dos frameworks dos modelos de maturidade encontrados na literatura incluem quatro ou cinco níveis de maturidade, no qual cada nível representa um grau maior de competência de capacidade do que o anterior. Assim que uma organização atinge plenamente o nível atual, está apta a evoluir para o próximo nível (Hepper et. al., 2016, p. 47)

Neste sentido, o resultado final a ser aferido resulta em uma **escala de pontuação de 0 a 100**, que avalia o nível de maturidade das contratações públicas. Cada uma das 25 questões dispõe de quatro afirmativas, devidamente numeradas de 1 a 4, refletindo a progressão da instituição em relação ao quesito.

A pontuação final é calculada pelo somatório da pontuação aferida nas respostas às questões, permitindo uma análise detalhada e classificatória da maturidade organizacional.

A maturidade organizacional pode ser aferida através do somatório das pontuações individuais, variando de acordo com os seguintes resultados:

- **Pontuação 0 a 25:** Indica práticas básicas ou inexistentes, com baixa tecnologia estratégica.

- **Pontuação 26 a 50:** Representa práticas em estágio inicial, com implementação parcial.
- **Pontuação 51 a 75:** Refletir práticas intermediárias, com integração consistente aos processos de compras.
- **Pontuação 76 a 100:** Demonstrar práticas otimizadas e avançadas, com alto grau de inovação e alinhamento aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

Para desenvolver o modelo proposto, conforme detalhado no Apêndice-C, foram consideradas a legislação mapeada no Apêndice - A e as práticas mapeadas no Apêndice-B. Essas práticas foram transformadas em quesitos que avaliam a maturidade das compras públicas estratégicas por meio de perguntas que nos ajudam a classificar o nível de maturidade. Em seguida, definimos as quatro afirmações associados a esses quesitos de avaliação. A classificação foi um dos aspectos mais desafiadores do processo metodológico, pois em alguns casos as diferenças são sutis.

Como resultado desse processo, identificou-se inicialmente 26 quesitos de avaliação para o Modelo de Maturidade em Contratações Públicas Estratégicas (MMCPE), detalhados no Apêndice C, que ao final, após a validação foi suprimido para apenas 25. Algumas das medidas mapeadas no Apêndice B resultaram em mais de um quesito de avaliação no Apêndice C.

#### **4<sup>a</sup> Etapa – Validação do modelo (MMCPE) por meio do painel de especialistas.**

O modelo de maturidade proposto foi submetido a um painel de especialistas, de notório saber na área de compras públicas, seja profissional ou acadêmico, objetivando a sua validação. O propósito desse painel foi revisar e corrigir o modelo, confirmando a sua aplicabilidade, garantindo que seja teoricamente fundamentado e empiricamente útil e relevante.

Para a implementação do painel de especialista estabeleceu-se o principal objetivo e o propósito do painel, sendo definida relação de especialistas, os papéis, organizando as informações prévias, e consolidando os dados e informações coletadas (EMBRAPA, 2018, p. 20).

O painel de especialista tem por principal objetivo validar a robustez técnica, garantir a eficácia do painel e aprimorar o modelo de maturidade proposto de contratações públicas estratégicas. O painel de especialistas observou as seguintes diretrizes:

- O modelo observa a legislação vigente?
- O modelo considera as melhores referências científicas/acadêmicas sobre o tema das contratações públicas estratégicas?
- O modelo está alinhado com as melhores práticas profissionais de contratação pública estratégica?
- O modelo permite realizar uma avaliação da maturidade do processo de implementação das contratações públicas estratégicas?
- O modelo é útil para o aprimoramento do processo de implementação das contratações públicas estratégicas?
- Quais pontos do modelo podem ser aprimorados?

Os participantes do painel de especialistas foram selecionados com base em sua experiência e atuação na área de gestão pública, contratações públicas e políticas públicas. A escolha teve critérios de representatividade e relevância, considerando profissionais com expertise, incluindo gestores públicos, acadêmicos com produção científica na área de compras públicas e especialistas na temática. Essa seleção foi fundamental para garantir que as contribuições oferecessem uma visão prática e teórica abrangente, cobrindo os principais desafios e oportunidades para a implementação de um modelo de maturidade em compras públicas estratégicas. A aplicação do método Delphi em dois estágios buscou promover a contribuição dos especialistas, resultando em um modelo validado e ajustado às realidades do setor público brasileiro.

Em um primeiro momento foram realizados 28 convites formais, seja por e-mail (correio eletrônico), ligações, aplicativo de mensagem ou através da plataforma LinkedIn, sendo disponibilizado o material a ser trabalhado, incluindo uma explicação dos princípios e objetivos do trabalho, a contextualização teórica do tema e as informações necessárias para as respostas.

Além disso, disponibilizado um link de acesso ao formulário eletrônico desenvolvido através da plataforma da empresa Google, através de uma tabela do modelo proposto com 26 itens de avaliação, cada um com quatro indicadores que correspondem a níveis de maturidade, contando ainda com seis colunas de critérios de avaliação, sendo eles clareza, relevância, qualidade técnica, aplicabilidade, peso relativo, cada qual contendo 5 indicadores de níveis (excelente, bom, satisfatório, insatisfatório e ruim) e uma coluna com campo para inclusão de recomendações, conforme modelo disposto na tabela abaixo.

**Quadro 4 – Instrumento de Campo para aplicação no painel de especialista**

ITEM	ETAPA *	ITEM DE AVALIAÇÃO	NÍVEIS DE MATURIDADE	RELEVÂNCIA	QUALIDADE TÉCNICA	APLICABILIDADE	CLAREZA	PESO RELATIVO	JUSTIFICATIVA OU RECOMENDAÇÕES
1	Planejamento Instrução Execução Avaliação	Questão proposta para o elemento verificador.	1 – afirmação de enquadramento no nível. 2 – afirmação de enquadramento no nível. 3 – afirmação de enquadramento no nível. 4 – afirmação de enquadramento no nível.  2. Insatisfatório: Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.  1. Ruim: Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.	<b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.  <b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.  <b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.  <b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.	<b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.  <b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.  <b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos. É necessária uma revisão técnica.  <b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.	<b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.  <b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.  <b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.  <b>1. Ruim:</b> Incapaz de ser entendido. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.	<b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.  <b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.  <b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.  <b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.  <b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.		

Fonte: Elaborado pelo autor

Os critérios escolhidos podem ser definidos da seguinte forma.

**Quadro 5 – Critérios de avaliação do modelo de maturidade**

Critério de avaliação	Definição
Relevância	Importância e pertinência do item/critérios em relação aos objetivos do modelo.
Qualidade Técnica	Fundamentação técnica adequada do item/critérios na literatura técnica-especializada.
Aplicabilidade	Possibilidade de replicação do item/critérios em diferentes contextos organizacionais e políticos.
Clareza	(inteligibilidade): Facilidade de entendimento do item/critérios.

Peso Relativo	A importância que o item/critérios devem ter no modelo de maturidade.
Justificativa ou recomendações	Comentários e sugestões de melhoria do item/critérios.

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta oportunidade foi concedido o prazo inicial de 15 (quinze) dias para análise dos especialistas e respostas. Contudo, finalizado o prazo apenas 3 especialistas apresentaram suas contribuições, o que forçou este pesquisador a reiterar os convites e estender o prazo inicial por mais 15 (quinze) dias.

Os especialistas foram orientados a considerar a viabilidade dos indicadores com base na disponibilidade de dados e nas particularidades locais. Nos questionários enviados foi explicado que a avaliação deveria ocorrer de acordo com as boas práticas literárias e práticas para a implementação de compras públicas estratégicas.

Após árduo contato, e finalizado o prazo remanescente concedido, oito convidados aceitaram o convite para participar como especialistas, apresentando suas contribuições ao modelo. Neste primeiro momento foi mantido o anonimato entre os participantes, seguindo os princípios da técnica Delphi para evitar condicionamento nas respostas. Foi essencial manter um acompanhamento constante dos trabalhos para esclarecer dúvidas e promover a troca de reflexões com os participantes.

Na segunda etapa do painel, enviou-se a síntese das respostas individuais para o grupo, ainda de forma anonimizada. Pediu-se que reavaliassem suas respostas e analisassem a síntese do grupo, incluindo sugestões de indicadores alternativos propostas na primeira etapa, disponibilizando outros dez dias para a análise e retorno. Nesta segunda etapa, três dos oito especialistas iniciais apresentaram contribuições para a pesquisa.

Com base nos resultados das duas etapas do painel de especialista, os dados aferidos foram tratados e o cruzamento das diversas sugestões de melhorias foram consideradas para direcionar o aprimoramento e desenvolver a versão final do modelo. As contribuições foram documentadas em uma tabela detalhada, com

as conclusões, sugestões e recomendações dos especialistas, sendo utilizada para direcionar o aprimoramento do modelo (Apêndice E).

### **5ª Etapa – Teste do protótipo em Centrais Estadual de Compras Públicas:**

Nesta última fase, o protótipo validado pelo painel de especialistas foi testado junto aos profissionais de três Centrais Estaduais de Compras Públicas. Os resultados do teste foram analisados, permitindo a identificação de ajustes necessários, apontados por esses profissionais. O objetivo principal desta análise consistiu em registrar todos os ajustes da versão final do modelo de maturidade, adequando-o para aplicação em uma organização pública da Administração Pública direta, regulada pela Lei nº14.133/21, a fim de identificar seu nível de maturidade em relação ao processo de implementação das compras públicas estratégicas. O propósito desta fase foi registrar os requisitos mais adequados de aplicação prática do modelo (ordem das questões, compreensão dos quesitos etc.). Apesar de os resultados permitiram identificar o nível de maturidade da organização e os pontos de melhoria, o foco foi no aprendizado e aperfeiçoamento do instrumento de aplicação do modelo de maturidade.

Nesta última fase as lições aprendidas foram documentadas para referência futura e para compartilhamento com outras organizações interessadas em aplicar o modelo. Esse processo de análise e recomendação é fundamental para assegurar a evolução contínua do modelo de maturidade, possibilitando sua adaptação e aprimoramento constante, de modo a atender às necessidades das organizações públicas e promover a melhoria das práticas de gestão pública no que tange as compras públicas estratégicas.

Para aplicação efetiva do modelo de maturidade, é sugerida uma planilha como instrumento de campo. Esta planilha reúne as informações do modelo e inclui três colunas adicionais que devem ser preenchidas pelo avaliador durante a atividade de campo. A primeira coluna é para inserir o código da pontuação avaliada (de 1 a 4). A segunda coluna é para descrever as evidências coletadas que justificam o enquadramento no nível indicado. A terceira coluna permite que o avaliador faça observações adicionais, incluindo justificativas detalhadas. No total,

a planilha utilizada para aplicar o MMCPE possui sete colunas, garantindo uma avaliação abrangente e detalhada.

#### **Quadro 6 – Instrumento de campo para aplicação do MMCPE**

ITEM	APÊNDICE B	ITEM DE AVALIAÇÃO	NÍVEL DE MATURIDADE**	CÓDIGO DO NÍVEL (1 – 4)	EVIDÊNCIAS COLETADAS	OBSERVAÇÕES OU RECOMENDAÇÕES DOS GESTORES
01	01	Questão proposta para o elemento verificador.	1 – afirmação de enquadramento no nível. 2 – afirmação de enquadramento no nível. 3 – afirmação de enquadramento no nível. 4 – afirmação de enquadramento no nível.			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta etapa, foram realizados 10 convites (as instituições vinculadas aos especialistas participantes da validação e outros dois órgãos diversos), incluindo órgãos estaduais e da União, a fim de testar o modelo desenvolvido em cenários reais de contratações públicas estratégicas, sendo possível aplicar o modelo em um órgão estadual.

## **4 RESULTADOS**

Conforme as fases delineadas na metodologia desta pesquisa, foi possível conduzir um processo estruturado e detalhado que culminou nos resultados apresentados nos Apêndices A, B, C, D, E, F e G. Cada um desses apêndices representa um componente essencial do desenvolvimento e implementação do modelo de maturidade das contratações públicas estratégicas, refletindo as diversas etapas metodológicas que foram rigorosamente seguidas ao longo do estudo.

A seguir, discutiremos detalhadamente como cada apêndice se insere neste processo, evidenciando a contribuição de cada um deles para o resultado final, que é a apresentação de um modelo de maturidade validado por especialistas.

### **4.1 - Fontes e medidas identificadas para construção de elementos do modelo de maturidade**

Este tópico tratará dos resultados obtidos a partir dos dados apurados na 1<sup>a</sup> fase da metodologia, que deu origem ao apêndice A, no que tange as fontes documentais que embasaram a construção do modelo de maturidade para contratações públicas estratégicas.

O Apêndice A foi construído com base em um extenso levantamento de fontes normativas e documentos regulatórios nacionais e internacionais, sendo esta fase metodológica crucial para a identificação das principais legislações e normativas que regem as práticas de contratações públicas estratégicas. Foram analisados diversos documentos legais, incluindo leis, decretos, portarias e diretrizes internacionais, com o objetivo de mapear as exigências e melhores práticas que orientam esta temática.

Esse levantamento permitiu que o estudo tivesse uma base sólida e respaldada por normas jurídicas reconhecidas, fornecendo os parâmetros necessários para a construção das medidas e diretrizes que orientariam o desenvolvimento do modelo de maturidade. Dessa forma, o Apêndice A reflete a primeira fase metodológica, que foi dedicada à coleta e análise de informações

regulamentares, servindo de base para todas as fases subsequentes da pesquisa.

Para isso, comentaremos cada documento listado, descrevendo sua origem, descrição e como esses documentos ou normativos contribuíram para o desenvolvimento do modelo.

**Quadro 7 – Normativos, descrição e contribuições**

ATO	ORIGEM	DESCRIÇÃO	CONTRIBUIÇÃO
<b>Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações)</b>	Brasil	A Lei nº 14.133/2021, conhecida como a Nova Lei de Licitações, estabelece como princípio das contratações públicas o desenvolvimento nacional sustentável. Introduz critérios de sustentabilidade ambiental, social e econômica nos processos de licitação, buscando aprimorar a eficiência das contratações governamentais.	Contribuição: A inclusão de critérios de governança, planejamento e sustentabilidade ofereceu uma base sólida para definir os níveis do modelo de maturidade, onde tais práticas são integradas como fator de avaliação da maturidade organizacional em compras públicas.
<b>Lei Federal nº 12.349/2010</b>	Brasil	Esta lei institui a Política Industrial Tecnológica de Serviços e Comércio Exterior, promovendo a inovação e a produção nacional. Ela estabelece a margem de preferência para empresas brasileiras em processos licitatórios, reforçando o papel das compras públicas na proteção e estímulo à economia nacional.	Essa lei influenciou a criação de indicadores que medem o alinhamento das compras públicas com políticas de inovação e fomento à produção local, um aspecto relevante para os níveis avançados do modelo de maturidade.
<b>Decreto Federal nº 9.203/17 (Governança na Administração Pública Federal)</b>	Brasil	Este decreto estabelece a Política de Governança na Administração Pública Federal, orientando as práticas de governança e gestão de riscos nos órgãos públicos. Define diretrizes claras para controle interno, avaliação de desempenho e prestação de contas.	O decreto forneceu critérios para avaliação do nível de governança nas contratações públicas, que foram incorporados como parâmetros essenciais para os níveis de maturidade no modelo proposto.

<b>Lei nº 12.305/2010 (Política Nacional de Resíduos Sólidos)</b>	Brasil	Esta lei institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, prioriza a aquisição de produtos reciclados e recicláveis nas compras públicas, e contratação e bens, serviços e obras que considerem critérios compatíveis com padrões de consumo social e ambientalmente sustentáveis, estabelecendo uma diretriz de gestão sustentável de resíduos sólidos.	A incorporação de critérios ambientais nas compras públicas, como previsto por esta lei, foi fundamental para definir os elementos de maturidade relacionados à sustentabilidade das contratações públicas estratégicas.
<b>Decreto Federal nº 9.450/2018 (Política Nacional de Trabalho no Sistema Prisional)</b>	Brasil	Este decreto institui a Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional, voltada à ampliação e qualificação da oferta de vagas de trabalho, ao empreendedorismo e à formação profissional das pessoas presas e egressas do sistema prisional, exigindo que empresas contratadas pelo governo federal contratem presos ou egressos em contratos superiores a R\$330 mil por ano.	O decreto foi utilizado para compor os critérios de maturidade que avaliam o impacto social das compras públicas, incluindo iniciativas de reintegração social através da absorção desta mão de obra nas contratações governamentais, objetivando ampliar as oportunidades de trabalho.
<b>Decreto Federal nº 10.531/2020 (Estratégia Federal de Desenvolvimento 2020-2031)</b>	Brasil	Institui metas de desenvolvimento sustentável para o Brasil, com foco em compras públicas estratégicas que promovam o desenvolvimento econômico e social.	O decreto influenciou a inclusão de critérios de planejamento estratégico e alinhamento das compras públicas com objetivos de desenvolvimento sustentável.
<b>Lei nº 11.947/2009 (Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE)</b>	Brasil	Estabelece critérios para a aquisição de gêneros de alimentos para a alimentação escolar, priorizando produtos locais e da agricultura familiar.	A lei contribuiu para a formulação de nível de maturidade voltados a promoção de compras públicas que priorizem a economia local e a inclusão social.
<b>Decreto nº 7.746/2012 (Critérios de Sustentabilidade nas Contratações Públicas)</b>	Brasil	Estabelece a obrigatoriedade de inclusão de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas.	Este decreto reforçou a importância de práticas sustentáveis no modelo de maturidade, garantindo que as contratações públicas contribuam para

			o desenvolvimento sustentável.
<b>Lei nº 10.973/2004 (Lei de Inovação)</b>	Brasil	Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.	Esta lei propôs suporte para o desenvolvimento de níveis de maturidade que avaliam a capacidade de inovação tecnológica nas contratações públicas.
<b>Portaria SEGES/MGI Nº 5.376/2023 (Plano Diretor de Logística Sustentável no Governo Federal)</b>	Brasil	Institui o modelo de referência do Plano Diretor de Logística Sustentável – PLS, como modelo de referência a ser utilizado pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional,	A portaria federal contribuiu significativamente para o desenvolvimento dos critérios de maturidade através das disposições contidas de sustentabilidade logística, especialmente na análise das práticas logísticas impostas pelos órgãos públicos.
<b>Decreto nº 10.947/2022</b>	Brasil	Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.	Este decreto contribuiu para o desenvolvimento de níveis maturidade e itens de avaliação relacionados ao planejamento estratégico e à gestão eficiente de contratações públicas.
<b>Portaria SEGES/ME nº 8.678/2021 (Governança Contratações Públicas)</b>	Brasil	Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.	Esta portaria foi essencial para a criação de parâmetros que avaliam a estrutura de governança nas contratações públicas.
<b>Lei Complementar nº 123/2006 (Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte)</b>	Brasil	Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte	A lei complementar foi fundamental para o desenvolvimento de níveis e inclusão da promoção de microempresas e empresas de pequeno porte nas contratações públicas.

		porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.	
<b>Guia Nacional de Contratações Sustentáveis (AGU)</b>	Brasil	O guia orienta os órgãos públicos na realização de compras sustentáveis, estabelecendo critérios para a aquisição de produtos e serviços que respeitem princípios de sustentabilidade ambiental, social e econômica.	O Guia Nacional de Contratações Sustentáveis ofereceu orientações inovadoras para o desenvolvimento de critérios de maturidade relacionados à sustentabilidade e à responsabilidade ambiental nas contratações públicas.
<b>Plano Diretor de Logística Sustentável do Governo Federal</b>	Brasil	Define uma estratégia de logística sustentável para a administração pública federal, com foco em práticas de sustentabilidade econômica, social, ambiental e cultural.	O Plano Diretor de Logística Sustentável contribuiu na formulação de níveis e critérios de avaliação focados em logística sustentável e eficiência nas contratações públicas.
<b>Plano de ações e metas do Governo Federal</b>	Brasil	Apresenta metas e ações estratégicas que devem ser observados para o desenvolvimento sustentável e a eficiência nas políticas públicas.	Contribui para a criação de critérios de maturidade focados em monitoramento, avaliação e execução eficiente das políticas públicas.
<b>Plano de ações e metas do PDLS do Governo Federal</b>	Brasil	Apresenta diretrizes estratégicas, objetivos, metas e prazos para a implementação do Plano Diretor de Logística Sustentável nas contratações públicas.	Oferece diretrizes específicas para medir e acompanhar o desempenho logístico sustentável nas contratações públicas.
<b>Federal Acquisition Regulation (FAR)</b>	Estados Unidos	Principal conjunto de regulamentações que regem a aquisição de bens e serviços pelo governo federal dos EUA.	Oferece diretrizes para a criação de critérios de eficiência e sustentabilidade nas contratações públicas, promovendo a transparência, a eficiência e a sustentabilidade nas administrações governamentais.
<b>Buy American Act (BAA)</b>	Estados Unidos	Fomenta a compra de produtos com fabricação nacional (EUA), incentivando a participação de	A BAA serve como base para a criação de critérios de maturidade que promovem a compra de produtos locais e

		pequenas empresas e empresas de veteranos em processos de contratação pública.	incentivam a inclusão de pequenas empresas nas licitações públicas.
<b>Diretivas da União Europeia - Diretiva 2014/23/EU</b>	União Europeia	Este disposto visa a integração de requisitos ambientais, sociais e laborais nos procedimentos de adjudicação de contratos públicos nos países da União Europeia.	Influencia diretamente a formulação de critérios de integração de práticas sustentáveis nas contratações públicas.
<b>Diretivas da União Europeia - Diretiva 2014/24/EU</b>	União Europeia	Estabelece normas gerais para contratações públicas na UE, promovendo a eficiência dos gastos públicos e a participação de pequenas empresas.	A diretiva prevê critérios de maturidade que incentivam a participação de pequenas empresas em processos de compras governamentais.
<b>Diretivas da União Europeia - Diretiva 2014/25/EU</b>	União Europeia	Refere aos contratos públicos celebrados por entidades que atuam nos setores de energia, água, transportes e serviços postais.	Define critérios de maturidade relacionados à eficiência e sustentabilidade nos setores de infraestrutura e serviços essenciais.
<b>Regulamento (UE) 2021/1060</b>	União Europeia.	Estabelece disposições comuns relativas ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, envolvendo o desenvolvimento sustentável em contratos públicos	Prevê a inclusão de critérios direcionados ao uso de contratos públicos como ferramenta para o desenvolvimento regional sustentável.
<b>Código dos Contratos Públicos (CCP) - Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto de 2017</b>	Portugal	Estabelece disposições sobre contratações públicas, incluindo normas de sustentabilidade e responsabilidade social.	Oferece uma base sólida para incluir normas de responsabilidade social e ambiental nos critérios de maturidade do modelo.
<b>Lei dos Contratos Públicos (LCP): Aprovada pela Lei n.º 18/2008, de 12 de março</b>	Portugal	Regula a aquisição de bens e serviços no setor público em Portugal, promovendo práticas responsáveis e sustentáveis.	Influencia a formulação de critérios que focam na adoção de práticas sustentáveis nas aquisições públicas.
<b>Lei de Contratos do Setor Público (LCSP): Aprovada pela Lei 9/2017, de 8 de novembro de 2017</b>	Espanha	Apresenta o conceito de contratação pública estratégica para alcançar objetivos econômicos, sociais e ambientais.	Influencia diretamente a incorporação de práticas que visam aumentar a transparência, fomentar a concorrência e garantir que as compras públicas

			sejam alinhadas com metas de desenvolvimento sustentável e inclusão social.
<b>Lei 31, de 30 de outubro de 2007 (Setores Especiais)</b>	Espanha	Regulamenta a contratação de nossos setores de água, energia, transportes e serviços postais, em conformidade com as convenções da União Europeia para setores específicos.	Define critérios de maturidade relacionados à eficiência e transparência em contratos de setores essenciais, como energia e transportes, ajudando a garantir que os processos sejam responsáveis e sustentáveis.
<b>The Public Contracts Regulations 2015 (PCR 2015)</b>	Reino Unido	Define procedimentos claros para a integração de critérios ambientais e sociais nas aquisições governamentais e promove a inclusão de pequenas e médias empresas	Prevê a formulação de critérios de maturidade focados na inclusão de questões ambientais, sociais e econômicas nas contratações públicas, garantindo que os contratos públicos promovam o desenvolvimento sustentável e a igualdade de oportunidades.
<b>PPN 05/21 - Declaração da Política Nacional de Compras</b>	Reino Unido	Estabelece prioridades estratégicas nacionais para aquisições públicas, com foco em promover a inovação, a inclusão social e a sustentabilidade ambiental.	Contribui para a inclusão de critérios de maturidade que avaliam a capacidade das contratações públicas de promoção da inovação, inclusão social e sustentabilidade, alinhando as compras com as metas de desenvolvimento nacional.
<b>The Public Services (Social Value) Act 2012</b>	Reino Unido	Exige que todas as encomendas públicas levem em conta o bem-estar econômico, social e ambiental, proporcionando benefícios mais amplos além do custo financeiro nas contratações governamentais.	Influencia a criação de critérios de econômicas à incorporação do valor social nas contratações, promovendo o bem-estar e o desenvolvimento sustentável por meio das aquisições públicas.
<b>OECD/LEGAL/0411 - Recommendation of the Council on Public Procurement, OCDE (2022)</b>	OCDE	Traz base sólida de critérios que promovem a modernização e a governança estratégica das contratações públicas, integrando-as com outras práticas de gestão pública, como orçamentação e controle financeiro.	Fornece diretrizes para modernizar e aprimorar os sistemas de contratações públicas, transformando-os em ferramentas estratégicas de governança.

Fonte: elaborado pelo autor.

Esses documentos, detalhadamente analisados e compilados no Apêndice A, formam a base normativa que orientou a construção do modelo de maturidade para contratações públicas estratégicas. Cada legislação, decreto, manual ou normativo foi escolhido por seu potencial de agregar valor ao modelo, garantindo que ele reflita práticas modernas e sustentáveis, alinhadas com os objetivos de desenvolvimento nacional.

#### **4.2 – Medidas e diretrizes identificadas (boas práticas)**

Nesta fase, foram apresentadas as medidas e diretrizes reconhecidas como boas práticas para as contratações públicas estratégicas. Essas práticas foram classificadas em três dimensões: Estrutural (Macro), Processual (Meso) e Micro (Contratual) sendo possível detalhar as diretrizes conforme suas respectivas dimensões e etapas, além de explicar como foram estruturadas e desenvolvidas a partir das fontes citadas no Apêndice A.

Para desenvolver este resultado, foi necessário estabelecer uma análise detalhada das fontes e medidas identificadas no Apêndice A, fundamentais para a implementação das compras públicas estratégicas. Esse processo envolveu uma série de passos para identificar, estruturar e categorizar as melhores práticas nacionais e internacionais, já esmiuçadas no tópico pertinente a metodologia.

Desta forma, no Apêndice (B) foram mapeadas as ações e medidas necessárias para a implementação e avaliação de uma contratação pública estratégica. Esta ação envolveu a identificação de processos e procedimentos relevantes, a determinação das competências necessárias e a subsequente capacitação dos servidores responsáveis, definindo os critérios de avaliação, a identificação de possíveis dificuldades para a implementação e a mensuração para monitoramento e avaliação também são aspectos fundamentais desta fase.

Assim, a partir das análises realizadas e detalhadamente descritas na seção anterior, empreendeu-se um esforço para identificar uma série de medidas que poderiam ser implementadas pelos órgãos e entidades da Administração Pública. Essas medidas foram identificadas com o intuito de fornecer um suporte substancial para o desenho dos elementos de avaliação, bem como auxiliar na definição dos respectivos níveis de maturidade que são fundamentais para a formulação do

modelo de maturidade proposto.

Essa análise incluiu tanto as dimensões estruturais (macro) quanto as processuais (meso) e contratuais (micro), contemplando uma visão holística de todo o processo de compras públicas.

As diretrizes e medidas identificadas refletem o compromisso com o cumprimento de critérios rigorosos, como a sustentabilidade, a inovação, o impacto social e ambiental, a governança e o planejamento e avaliação das contratações. O processo de construção desse resultado focou, sobretudo, na identificação de competências necessárias para gerenciar as compras públicas estratégicas, o que incluiu a capacitação contínua dos agentes envolvidos e o apoio da alta gestão. Isso é fundamental para garantir que as contratações públicas estratégicas estejam de acordo com as metas de políticas públicas mais amplas, como a promoção do desenvolvimento sustentável e a inclusão social.

Além disso, foram analisados potenciais dificuldades na implementação dessas práticas, como desafios culturais, limitações de recursos e barreiras tecnológicas e regulatórias. Compreender esses obstáculos foi crucial para prever possíveis resistências durante o processo de implantação de uma contratação pública estratégica, e ações de mitigação foram desenvolvidas para garantir que os processos fluam de forma eficaz.

Finalmente, foram elaboradas práticas robustas para o monitoramento e a avaliação contínua das contratações, possibilitando ajustes e melhorias ao longo do tempo. Esse monitoramento não apenas assegura a transparência e a eficiência no uso dos recursos públicos, mas também permite uma avaliação contínua do impacto das compras públicas em termos sociais, ambientais e econômicos, contribuindo para o aprimoramento constante dos processos e para o alcance dos objetivos estratégicos traçados pelas instituições.

Diante destas análises, foi possível estabelecer medidas como autorização legal, o que possibilitou a identificação de diretrizes correlacionadas as medidas, tais como a autorização para implementação das contratações públicas estratégicas, o que totalizou ao final 20 (vinte) itens, cada qual com sua dimensão, etapa, medida, diretriz e fonte.

O resultado alcançado encontra-se no Apêndice B garantindo critérios e competências necessárias para o desenvolvimento de um modelo de maturidade estruturado e sólido.

#### **4.3 – Desenvolvimento da versão inicial do Modelo de Maturidade das Contratações Públicas Estratégicas**

O Apêndice C representa um dos resultados mais significativos da pesquisa, que é a elaboração da versão inicial do modelo de maturidade. Essa fase foi voltada para a construção do modelo propriamente dito, integrando as informações e diretrizes coletadas nas fases anteriores a partir da metodologia utilizada para o desenvolvimento deste modelo baseou-se em critérios objetivos de avaliação e na organização dos elementos de maturidade em níveis progressivos.

O Apêndice C apresenta 26 itens de avaliação, organizados em pontuações progressivas que variam de 1 a 4. Cada item aborda um aspecto específico das práticas de contratações públicas estratégicas, desde a existência de uma base normativa até a capacidade de inovação e adoção de práticas sustentáveis.

O desenvolvimento deste modelo busca avaliar o nível de maturidade das instituições em relação às contratações públicas estratégicas, proporcionando uma visão clara do grau de implementação e efetividade dessas práticas.

Assim, o modelo apresentado no Apêndice C leva em consideração diferentes dimensões, como o cumprimento de normas legais, a gestão de riscos, a incorporação de metas secundárias (sustentabilidade, inovação, desenvolvimento nacional, etc.). Essa fase metodológica foi caracterizada pela elaboração de um protótipo inicial a ser aprimorado e ajustado em fases futuras (painel de especialistas).

A seguir, discutiremos cada um dos itens de avaliação (do 01 ao 26), esclarecendo a construção dos níveis de maturidade e como se chegou ao resultado obtido.

**Quadro 8 – Itens de avaliação da maturidade**

ITEM DE AVALIAÇÃO	CONSTRUÇÃO
-------------------	------------

<b>Autorização Legal</b>	O primeiro e o segundo item de avaliação indaga a existência de autorização legal para implementar contratações públicas estratégicas. Esse item reflete a necessidade de que esta formatação de contratação esteja respaldadas por atos normativos claros, como leis ou decretos. O nível de maturidade mais baixo (1) indica que a instituição não possui autorização legal para realizar compras estratégicas, enquanto o nível mais alto (4) demonstra que a instituição tem uma autorização legal específica, respaldada por um ato normativo próprio.
<b>Uso do Poder de Compras para Metas Secundárias</b>	Um dos aspectos mais importantes das contratações públicas estratégicas é a capacidade de utilizar o poder de compra do Estado para alcançar metas secundárias, como a sustentabilidade, a inovação e o desenvolvimento econômico local. Instituições que atingem o nível mais elevado (4) deste item utilizam políticas claras que integram múltiplos objetivos secundários em suas contratações.
<b>Fomento aos Produtos Nacionais/Regionais</b>	O incentivo ao desenvolvimento econômico local por meio da priorização de produtos nacionais ou regionais é um componente-chave das contratações públicas estratégicas. Instituições maduras estabelecem processos claros que asseguram a preferência por esses produtos em seus processos de compras, promovendo a economia doméstica.
<b>Economia Circular</b>	Este item avalia o grau em que as instituições adotam práticas de economia circular nas contratações públicas. No nível de maturidade mais elevado, as práticas de reutilização, reciclagem e redução de resíduos são totalmente integradas ao ciclo de vida dos produtos adquiridos, garantindo que os processos de compras públicas sejam sustentáveis.
<b>Responsabilidade Social</b>	A responsabilidade social nas contratações públicas envolve práticas que promovem a equidade de gênero, a inclusão de minorias, a prevenção de trabalho forçado, entre outras. Instituições públicas que integram totalmente esses princípios em seus processos de contratação atingem o nível 4 de maturidade.
<b>Práticas de Auditoria e Controle</b>	O modelo também avalia a orientação das práticas de auditoria e controle para riscos e resultados. As instituições em níveis mais elevados são aquelas que conseguem

	realizar auditorias focadas nos resultados práticos das contratações, com uma visão clara de mitigação de riscos e avaliação de impacto.
<b>Práticas de Auditoria e Controle</b>	O modelo também avalia a orientação das práticas de auditoria e controle para riscos e resultados. As instituições em níveis mais elevados são aquelas que conseguem realizar auditorias focadas nos resultados práticos das contratações, com uma visão clara de mitigação de riscos e avaliação de impacto.
<b>Recursos Financeiros e Materiais</b>	Um dos fatores críticos para o sucesso das contratações públicas estratégicas é a disponibilidade de recursos financeiros e materiais adequados, munindo os gestores e os agentes públicos de condições materiais de impulsionar esta formatação de contratação eficiente. O nível mais alto de maturidade neste item é atingido quando a instituição possui não apenas uma previsão orçamentária específica, mas também alocação adequada de recursos.
<b>Recursos Humanos</b>	O desenvolvimento das práticas de contratação depende da disponibilidade de uma força de trabalho qualificada. Instituições que contam com uma equipe de agentes públicos com as competências necessárias para gerenciar todas as fases das contratações estratégicas atingem o nível 4 de maturidade.
<b>Competências dos Agentes Públicos</b>	Este item avalia se os agentes públicos responsáveis pelas contratações possuem a formação e as habilidades necessárias para implementar práticas estratégicas. Instituições que investem na capacitação contínua de seus servidores, garantindo que eles possuam as competências específicas para lidar com contratações complexas, demonstram um nível elevado de maturidade.
<b>Mecanismos de Incentivo ao Desempenho</b>	Este item avalia se existem mecanismos formais de incentivo ao desempenho dos agentes responsáveis pelas contratações públicas estratégicas. A maturidade das práticas de contratação não depende apenas da existência de políticas e normas, mas também do engajamento e motivação dos servidores públicos envolvidos. Desse forma, as instituições podem definir estruturas de incentivo, vinculadas à qualidade e eficiência das contratações. No nível mais básico, não há incentivos específicos, enquanto

	nos níveis mais avançados, os agentes são recompensados por resultados mensuráveis e concretos, o que promove um ambiente de alta performance.
<b>Ambiente de Experimentação</b>	A inovação é uma das chaves para o sucesso das contratações públicas estratégicas. Este item avalia a existência de um ambiente de experimentação dentro das instituições, que permita testar novas soluções e abordagens antes de sua implementação em larga escala. Instituições maduras criam espaços controlados onde práticas inovadoras podem ser testadas, ajustadas e avaliadas sem o risco de comprometer a operação regular. No nível mais alto de maturidade, esse ambiente de experimentação é formalizado, com processos claros para testar inovações, como o uso de novas tecnologias, modelos de contratos e práticas de gestão.
<b>Instrumento de Planejamento</b>	O planejamento e a logística sustentável são elementos centrais da Lei nº 14.133/2021 e consequentemente das contratações públicas estratégicas. No nível mais básico de maturidade, as contratações são feitas sem planejamento formal. À medida que a instituição avança no nível de maturidade, o planejamento e o PLS se torna mais estruturado e abrangente, garantindo que as contratações estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. No nível mais elevado, o instrumento de planejamento cobre múltiplas áreas, incluindo a previsão orçamentária, a gestão de riscos, a sustentabilidade e a inovação.
<b>Estrutura de Governança</b>	A estrutura de governança é um dos pilares que sustentam a contratação pública. Este item avalia se há mecanismos de governança (processos, competências e coordenação) e nas práticas de contratação. Instituições com níveis mais baixos de maturidade não possuem estruturas formais de governança, o que pode resultar em práticas fragmentadas e ineficientes. Por outro lado, no nível mais alto de maturidade, as organizações têm uma governança clara, com órgãos responsáveis pela supervisão das contratações, incluindo conselhos, comitês e auditorias internas que garantem a conformidade e o alinhamento das compras públicas com os objetivos institucionais.

<b>Política de Compra Centralizada</b>	A centralização das compras é uma prática que gera eficiência, ganho de escala e otimização de recursos. Este item avalia se a instituição possui uma política de compra centralizada que consolide as necessidades de diferentes setores em um único processo, permitindo economias de escala e maior poder de negociação. No nível inicial de maturidade, as compras são descentralizadas e feitas de forma individual por cada departamento. Conforme a instituição avança, a centralização das compras se torna mais presente, até atingir o nível mais alto, onde uma política clara e robusta de centralização permite não só a redução de custos, mas também a integração de objetivos estratégicos como sustentabilidade e inovação nas compras públicas.
<b>Publicação de Documentos</b>	A transparência é um princípio fundamental nas contratações públicas e este item avalia o grau de divulgação dos documentos como estudos preliminares, planejamentos, contratos e relatórios de execução. No nível mais básico, apenas os documentos exigidos por lei são divulgados. Por sua vez no nível mais alto de maturidade, a transparência é máxima, com a publicação de todos os documentos relevantes, exceto aqueles protegidos por sigilo legal.
<b>Análise de Mercado e Inteligência de Compras</b>	Uma contratação pública estratégica depende de um bom entendimento do mercado. Este item avalia se a instituição realiza análises de mercado e utiliza inteligência de compras para apoiar suas decisões. No nível mais básico, não há coleta ou análise formal de informações de mercado. Já nos níveis mais avançados, as instituições utilizam ferramentas para monitorar tendências, identificar riscos e oportunidades e ajustar suas estratégias de compras de acordo com as condições do mercado, resultando em contratações mais eficazes.
<b>Utilização da Compra Direta</b>	A compra direta é um mecanismo que pode ser utilizado de forma estratégica para apoiar setores específicos, como agricultura familiar ou cooperativas de reciclagem. No nível mais baixo, a compra direta é raramente utilizada, ou apenas em conformidade com exigências mínimas legais. No nível mais alto, a compra direta é integrada de forma estratégica

	às políticas públicas da instituição, apoiando objetivos sociais, ambientais e econômicos, e sendo usada como uma ferramenta para fomentar o desenvolvimento de setores prioritários.
<b>Uso de Sistemas Digitais e <i>Big Data</i></b>	A adoção de tecnologias digitais e <i>big data</i> está se tornando cada vez mais essencial para melhorar a eficiência e a precisão nas contratações públicas. Diversos órgãos já implementaram suas inteligências generativas para auxiliar no desenvolvimento de suas atividades, sendo este item de avaliação uma indagação se a instituição utiliza essas tecnologias para apoiar suas contratações. Nos níveis mais básicos, há pouco ou nenhum uso de tecnologia avançada, enquanto nos níveis mais altos, a instituição faz uso de sistemas digitais robustos, incluindo inteligência artificial e análise de <i>big data</i> , para otimizar suas decisões de compra, prever demandas e monitorar o desempenho dos fornecedores.
<b>Sistema de Melhoria Contínua</b>	A melhoria contínua é um aspecto fundamental para garantir a evolução das práticas de contratações públicas e este item avalia se a instituição possui um sistema formal de melhoria contínua que permita a avaliação constante dos processos e a implementação de ajustes. Nos níveis mais baixos, não há uma estrutura formal para isso, enquanto nos níveis mais avançados, há uma estrutura organizada para coletar <i>feedback</i> , avaliar resultados e implementar melhorias constantes, resultando em um ciclo de aprendizado e aperfeiçoamento contínuo.
<b>Incorporação de Metas Secundárias no Estudo Técnico Preliminar (ETP)</b>	O Estudo Técnico Preliminar (ETP) é um instrumento essencial no planejamento das contratações. Este item avalia se o ETP incorpora metas secundárias como sustentabilidade, inovação, responsabilidade social e desenvolvimento econômico. No nível básico, o ETP foca apenas nas necessidades imediatas da contratação, enquanto nos níveis mais elevados, as metas secundárias são incorporadas ao ETP, garantindo que a contratação esteja alinhada a objetivos mais amplos de políticas públicas e do desenvolvimento nacional sustentável.

<b>Análise de Custo-Benefício (ACB)</b>	A Análise de Custo-Benefício (ACB) é uma ferramenta importante para garantir que a instituição realiza essa análise ao incorporar metas como sustentabilidade e inovação. Nos níveis mais baixos, não há uma ACB formal, e as decisões são tomadas com base em critérios financeiros diretos. No nível mais alto, a ACB é realizada de forma contínua e integrada ao processo de contratação, assegurando que as decisões estratégicas estejam alinhadas com a viabilidade econômica e os benefícios sociais e ambientais que se almejam atingir.
<b>Critérios Ambientais, Sociais e de Inovação nos Editais</b>	A inclusão de critérios ambientais, sociais e de inovação nos editais é fundamental para promover práticas de compras responsáveis. Nos níveis mais baixos, os editais não contemplam esses aspectos. Já nos níveis mais avançados, os editais incorporam critérios que incentivam fornecedores a adotarem práticas sustentáveis e inovadoras, promovendo um impacto positivo nas cadeias de fornecimento.
<b>Sistema de Gestão de Riscos</b>	A gestão de riscos é essencial para evitar falhas e garantir o sucesso das contratações públicas. No nível mais básico, os riscos não são formalmente identificados ou tratados. Nos níveis mais elevados, há um sistema robusto que identifica, avalia e trata os riscos associados às contratações.
<b>Monitoramento das Metas das Contratações Públicas Estratégicas</b>	O monitoramento das metas das contratações públicas estratégicas é fundamental para garantir que os objetivos traçados sejam atingidos. Nos níveis mais baixos, o monitoramento é mínimo ou inexistente, enquanto nos níveis mais elevados há um acompanhamento contínuo e sistemático, com indicadores de desempenho claros que permitem ajustes e melhorias constantes no processo.
<b>Avaliação de Resultados/Impacto</b>	A avaliação de resultados e impacto é o estágio final na maturidade das contratações públicas. Este item avalia se a instituição realiza avaliações periódicas do impacto das suas contratações em termos econômicos, sociais, ambientais ou de inovação. Nos níveis mais baixos, não há uma avaliação formal, enquanto nos níveis mais altos, a avaliação é contínua e integrada a um sistema de melhoria, que utiliza os resultados para ajustar e aprimorar as práticas de contratação de forma constante.

Fonte: elaborado pelo autor.

A construção dos itens de avaliação e seus níveis de maturidade do Modelo de Maturidade das Contratações Públicas Estratégicas revela tanto a complexidade quanto a profundidade das práticas que as instituições públicas precisam adotar para alcançar níveis mais altos de maturidade.

Essas práticas vão além da mera conformidade legal, englobando aspectos fundamentais como planejamento, a inovação, a transparência e principalmente o apoio da alta gestão para liderar a cultura de fomento ao desenvolvimento nacional sustentável de forma reflexa ao objetivo primário das contratações governamentais. Assim, este modelo proporciona uma base sólida para que as instituições possam não apenas avaliar seu estágio atual de maturidade, mas também traçar estratégias claras para promover contratações públicas que sejam eficientes, transparentes, socialmente responsáveis e sustentáveis.

#### **4.4 – Validação do modelo de maturidade por meio do método Delphi em dois estágios**

O modelo de maturidade desenvolvido passou por um processo de validação com um painel de especialistas que adotou o método Delphi em duas etapas. A primeira etapa objetivou validar a robustez técnica, garantir a eficácia do painel e aprimorar o modelo de maturidade proposto de contratações públicas estratégicas. Os especialistas convidados tinham experiência significativa em gestão pública e contratações governamentais, assegurando que as críticas e sugestões oferecidas fossem fundamentadas e pertinentes ao campo de estudo.

Durante esta etapa, os especialistas avaliaram a clareza, a relevância e a qualidade técnica, a aplicabilidade, o peso relativo e a indicação de recomendações, fornecendo um *feedback* valioso que ajudou a identificar pontos de melhoria e aperfeiçoamento, sendo esta fase crucial para garantir que o modelo estivesse bem alinhado com as melhores práticas do setor e com as exigências regulamentares.

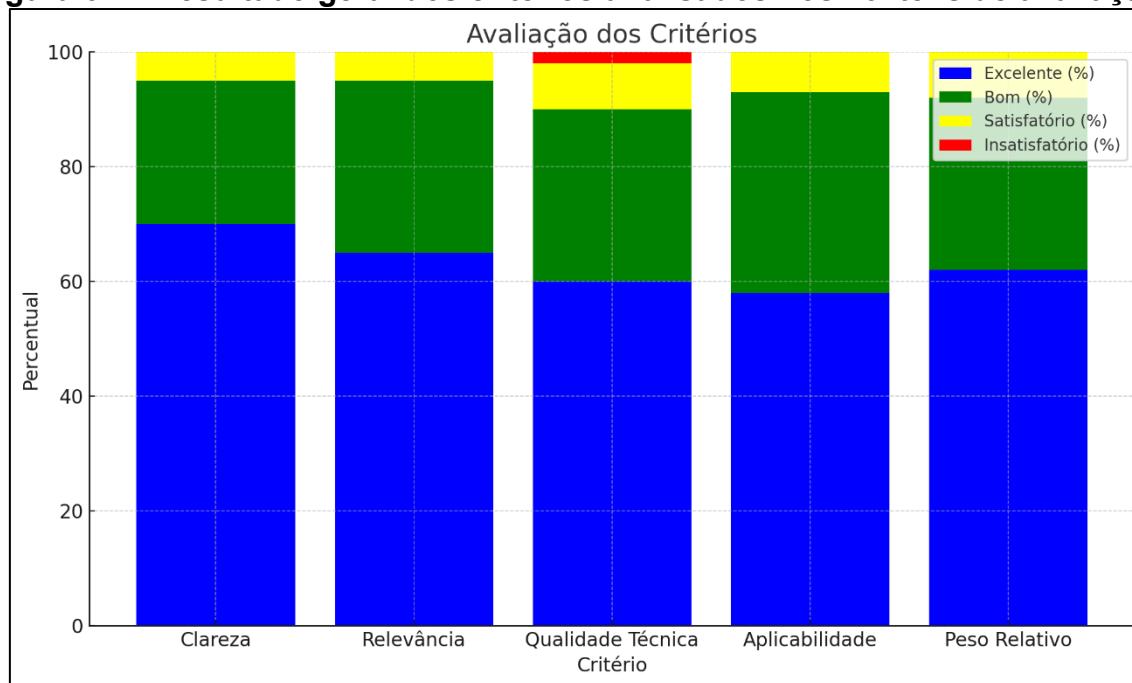
Na segunda etapa, a finalidade foi reavaliar suas respostas e analisar a síntese do grupo, incluindo sugestões de indicadores alternativos propostas na

primeira etapa. Os especialistas contribuíram com sua expertise para refinar ainda mais o modelo, assegurando sua aplicabilidade prática e seu peso relativo. As sugestões e críticas recebidas foram fundamentais para ajustar os detalhes e aprimorar a estrutura do modelo, tornando-o mais robusto e eficaz para as instituições públicas que irão utilizá-lo.

Diante das colaborações dos especialistas na fase de validação, foi possível extrair um *feedback* extremamente positivo, destacando a clareza, a relevância, a qualidade técnica, a aplicabilidade e o peso relativo do modelo como excelentes e crítico (extremamente importante). Em ambas as etapas do painel, os especialistas trouxeram *insights* importantes que contribuíram significativamente para o avanço do modelo desenvolvido.

O gráfico (1) descreve o resultado geral da análise dos 26 itens de avaliação no painel de especialistas, considerando as respostas para os critérios analisados na primeira etapa do método Delphi.

**Figura 07 – Resultado geral dos critérios analisados nos 26 itens de avaliação.**



Fonte: elaborado pelo autor.

Diante do gráfico apresentado é possível sintetizar o resultado geral como sendo a clareza com 70% dos itens classificados como "Excelente", 25% como "Bom", e 5% como "Satisfatório", refletindo que os itens da pesquisa foram bem

entendidos pela maioria dos especialistas.

Na relevância do item, a maioria dos especialistas (65%) considerou os itens como "Excelente", enquanto 30% os classificaram como "Bom", e apenas 5% como "Satisfatório". Na qualidade Técnica, aproximadamente 60% dos itens foram considerados tecnicamente excelentes, com 30% avaliados como "Bom", e 8% como "Satisfatório". Apenas uma pequena fração foi avaliada como "Insatisfatório" (2%). A Aplicabilidade foi avaliada em 58% dos especialistas considerando os itens altamente aplicáveis, 35% os classificaram como "Bom", e 7% como "Satisfatório". Por fim, no peso relativo temos 62% dos itens avaliados como tendo um peso crítico no modelo, 30% como "Bom", e uma pequena porcentagem foi vista como "Satisfatório" ou "Insatisfatório".

Os especialistas forneceram contribuições importantes no campo sugestão, conforme compilado no Apêndice E.

De maneira geral, as sugestões mais relevantes são a inclusão dos conceitos de economia circular, ESG e SPP, a necessidade de fusão do item de avaliação 01 e 02, a redução do item 11, a reescrita do item 12 para evitar erro de interpretação, a definição de mercado e inteligência de compra.

Esse processo de validação gerou resultados significativos, que foram organizados em um formato de planilha, detalhado no Apêndice E, onde as sugestões dos especialistas foram dispostas. Esta planilha serve como um registro transparente das contribuições dos especialistas permitindo uma visão clara sobre os ajustes a serem realizados e contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento da versão final do modelo.

Diante das contribuições recebidas, foi possível consolidar as recomendações finais dos especialistas, que resultaram na versão final do Modelo de Maturidade em Contratações Públicas Estratégicas, conforme apresentado no Apêndice F.

Esta última versão do modelo incorporou todos os *insights* relevantes, garantindo que o modelo estivesse preparado para promover melhorias significativas nas práticas de contratações públicas, especialmente em um cenário de crescente demanda por transparência, eficiência e conformidade normativa.

#### **4.4.1– Desafios do processo de validação**

Para essa etapa de validação, foram convidados 28 especialistas, selecionados de entre profissionais altamente qualificados, representando órgãos e entidades públicas dos mais variados estados e regiões brasileiras. Esses especialistas eram reconhecidos por suas trajetórias nas áreas de contratações públicas, gestão pública, administração ou direito público, garantindo que suas contribuições seriam valiosas para a construção de um modelo aplicável e tecnicamente embasado.

No entanto, o processo de coleta de contribuições revelou-se mais desafiador do que o previsto. Inicialmente foi concedido um prazo razoável de 15 (quinze) dias para contribuições, contudo este prazo se mostrou exíguo diante da baixa aderência, se fazendo necessário estender por outros 15 (quinze), totalizando 30 (trinta) dias. Após diversas reiterações de convites, incluindo o envio de lembretes e a solicitação de colaboração via diferentes canais de comunicação (correio eletrônico, *whatsapp* e ligações), apenas 08 especialistas responderam e enviaram suas contribuições para a validação do modelo.

Embora a qualidade das respostas recebidas tenha sido elevada, o número de respostas ficou aquém do planejado, que inicialmente seriam 10 especialistas, impactando a diversidade de perspectivas que o painel poderia ter alcançado.

Essa dificuldade inicial pode ser atribuída a diversos fatores. Em primeiro lugar, o tempo limitado dos especialistas em meio a suas agendas concorridas, muitas vezes com obrigações profissionais ligadas à Administração Pública ou à academia, pode ter prejudicado uma participação mais efetiva. Além disso, o momento político diante da iminência de eleições estaduais e as recentes mudanças nas legislações de contratações públicas, com a nova Lei nº 14.133/2021 sendo implementada, pode ter gerado incertezas e dilemas que dificultaram o foco em uma validação externa.

Na segunda etapa de validação, que visava aprofundar as análises iniciais e promover ajustes finais com base nas primeiras respostas, a dificuldade em engajar os especialistas foi ainda maior, onde dos 08 especialistas que inicialmente participaram do painel, apenas 03 forneceram novas contribuições. Esse baixo

retorno pode ter sido causado pela extensão do modelo a ser analisado e o tempo estimado de resposta, que demandava um novo ciclo de revisões que, somado ao tempo exíguo de conclusão do processo, gerou desinteresse ou inviabilidade de participação mais ativa.

Mesmo assim, as contribuições recebidas nessa segunda etapa foram essenciais para ajustes finais no modelo, especialmente no que tange à aplicabilidade prática e coesão dos textos. Contudo, o número reduzido de respostas exigiu que a pesquisa avançasse com um conjunto limitado de validações, o que potencialmente limitou a diversidade de *feedbacks* que poderiam ter sido incorporados ao modelo testado na fase seguinte.

#### **4.5. O teste do protótipo em Centrais Estaduais de Compras Públicas**

Após a consolidação dos resultados no painel de especialistas e o desenvolvimento do protótipo do modelo de maturidade, a fase seguinte envolveu a aplicação prática do modelo em três órgãos da Administração Pública Direta de estados diversos para testar a aplicabilidade do modelo de maturidade e registrar as sugestões finais de melhoria.

Assim, foi possível aplicar o Modelo de Maturidade das Contratações Públicas Estratégicas em três Centrais de Compras Estaduais, sendo duas aplicações realizadas por meio de entrevista estruturada, conforme degravação. Esse teste permitiu registrar algumas observações importantes em relação aos itens avaliados e ao grau de maturidade da instituição.

Durante a entrevista foram pontuadas algumas observações e recomendações dos gestores, conforme disposto no Apêndice G, tais como a necessidade de maior esclarecimento inicial sobre o conceito de “contratos públicos estratégicos”. Além da necessidade de maior detalhamento das questões 01, 10 e 12, para auxiliar na interpretação.

O quadro seguinte descreve os resultados dos órgãos.

**Quadro 14 - Níveis de maturidade das CPE na Central de Compras 01**

Item	Pontuação da Resposta
1	2
2	2
3	1
4	2
5	2
6	4
7	4
8	2
9	4
10	1
11	2
12	2
13	1
14	2
15	1
16	3
17	2
18	2
19	2
20	4
21	3
22	3
23	3
24	1
25	1
Pontuação Geral	56 (56%)

Fonte: elaboração do autor.

O resultado da aplicação do modelo (total de 56 pontos) revelou que a Central de Compras avaliada se encontra em um nível de maturidade sustentado em várias áreas relacionadas às contratações públicas estratégicas. Nesta condição, foi possível registrar que a organização pública já possui um processo inicial de planejamento específico para as compras públicas, com a inclusão de

objetivos/metas sociais, econômicos e ambientais. Neste contexto, a organização está em fase de implementação de algumas políticas de compras públicas estratégicas, mas ainda há diversas oportunidades de melhoria, especialmente na formalização de uma regulamentação interna e no desenvolvimento de políticas mais robustas e integradas com metas claras e mecanismos de monitoramento e avaliação.

É possível observar que a aquisição de produtos locais ainda não é uma prioridade sistemática nas contratações do órgão. Há uma oportunidade para expandir essa prática e integrá-la mais profundamente aos processos de compras. Além disso, a falta de mecanismos de incentivo ao desempenho pode ser um dos maiores entraves para o desenvolvimento de contratações públicas estratégicas. Quando não há recompensas ou incentivos adequados, os gestores tendem a ser mais conservadores, evitando iniciativas inovadoras ou de maior risco que poderiam melhorar a eficiência e eficácia das contratações. Essa ausência de incentivo contribui para a perpetuação de práticas mais burocráticas e menos orientadas a resultados.

Em relação a estrutura de governança, esta ainda não está desenvolvida, o que reflete uma ausência de mecanismos robustos de controle e direção voltados especificamente para essas práticas. A implementação de uma estrutura de governança formal, com ênfase em transparência e responsividade e fomento ao desenvolvimento regional sustentável, é essencial para o avanço do órgão nas contratações públicas estratégicas. Registre-se ainda que a ausência de publicação de documentos além do mínimo exigido por lei limita a visibilidade das práticas adotadas, dificulta o controle social e a fiscalização pelos cidadãos e órgãos de controle, além de prejudicar o aprendizado institucional com base em dados abertos.

Neste sentido, a Central de Compras 01 pesquisada ainda carece de um sistema robusto de monitoramento e avaliação dos resultados e impacto das contratações públicas, inclusive as estratégicas. Esse é um ponto crítico, pois a ausência de mecanismos de monitoramento dificulta a capacidade do órgão de ajustar suas estratégias e maximizar o valor das contratações. Embora exista iniciativas importantes em andamento, o avanço para níveis mais elevados de

maturidade dependerá da formalização de políticas, capacitação contínua dos agentes públicos e da criação de mecanismos de governança, monitoramento e avaliação. Esses avanços, conforme o modelo, permitirão que o órgão alcance níveis mais elevados de desempenho na gestão das contratações públicas estratégicas.

**Quadro 15 - Níveis de maturidade das CPE na Central de Compras 02**

Item	Pontuação da Resposta
1	4
2	2
3	1
4	1
5	4
6	4
7	3
8	2
9	1
10	2
11	4
12	2
13	4
14	4
15	3
16	4
17	1
18	2
19	4
20	3
21	2
22	3
23	3
24	3
25	3

Pontuação Geral	69 (69%)
-----------------	----------

Fonte: elaboração do autor.

A entrevista revelou que a Central Estadual de Compras 02 apresenta um estágio sustentado de maturidade em contratações públicas estratégicas, caracterizado por avanços pontuais em alguns processos, mas ainda com lacunas estruturais relevantes. Percebe-se um conhecimento prático consolidado sobre procedimentos licitatórios e gestão contratual, porém sem a mesma robustez no alinhamento dessas práticas com objetivos estratégicos de desenvolvimento, inovação ou sustentabilidade. A entrevistada demonstrou clareza quanto às obrigações legais e operacionais, mas indicou que a integração de políticas públicas mais amplas ao processo de compras ainda é incipiente.

Outro ponto importante observado é que a central entrevistada adota iniciativas que denotam preocupação com a melhoria contínua, como a busca por capacitação de servidores e a utilização de ferramentas eletrônicas para maior transparência. Contudo, a ausência de um modelo formal de governança das contratações estratégicas limita a institucionalização dessas iniciativas.

A entrevistada também apontou desafios relacionados à mensuração de resultados e ao monitoramento de impactos, especialmente no que se refere às aquisições que poderiam gerar benefícios socioeconômicos ou ambientais. Essa carência de indicadores e de práticas sistemáticas de avaliação impede a retroalimentação das decisões de compra com base em evidências, dificultando ajustes estratégicos e a consolidação de uma cultura de melhoria orientada a resultados. Essa constatação reforça a necessidade de se investir em sistemas de acompanhamento e análise, compatíveis com um modelo de compras públicas mais estratégico.

Em síntese, a Central Estadual pesquisada demonstra um patamar de maturidade que combina experiência operacional consolidada com um potencial expressivo de evolução rumo a práticas mais estratégicas e integradas às políticas públicas. O uso do modelo de maturidade durante a entrevista não apenas permitiu mapear pontos fortes e fragilidades, mas também serviu como instrumento de reflexão para a própria equipe da central. A partir desse diagnóstico, a

implementação de ações de governança, capacitação contínua e criação de mecanismos de monitoramento pode alavancar significativamente o desempenho da central e sua contribuição para os objetivos mais amplos da gestão pública.

**Quadro 16 - Níveis de maturidade das CPE na Central de Compras 03**

Item	Pontuação da Resposta
1	4
2	4
3	1
4	2
5	3
6	1
7	1
8	1
9	2
10	1
11	1
12	2
13	1
14	2
15	3
16	1
17	1
18	2
19	1
20	2
21	1
22	2
23	1
24	1
25	1
Pontuação Geral	42 (42%)

Fonte: elaboração do autor.

Por sua vez, em relação a Central de Compras 03, não foi possível realizar a entrevista semiestruturada, sendo apenas respondido o questionário do modelo de maturidade desenvolvido nesta pesquisa.

Diante dos dados apurados no questionário, foi possível extrair que a Central de Compras avaliada se encontra em um estágio inicial de maturidade nas contratações públicas estratégicas. Embora exista um arcabouço normativo que autoriza a implementação dessas práticas e algumas políticas públicas que utilizam o poder de compra para atingir metas secundárias, a aplicação prática dessas diretrizes ainda é limitada. Aspectos como priorização de produtos locais, adoção de economia circular, incorporação de critérios ambientais e sociais nos editais e utilização de análises de mercado demonstram baixa consolidação, ocorrendo de forma pontual e sem integração sistemática ao processo decisório.

É possível denotar ausência de previsão orçamentária específica e carência de recursos humanos qualificados para atender às demandas de contratações estratégicas, o que reduz a capacidade de planejar e executar ações mais complexas.

O modelo de governança é incipiente, não havendo estrutura formal dedicada a contratações estratégicas nem mecanismos consolidados de incentivo ao desempenho. A central ainda não desenvolveu um ambiente de experimentação para testar novas soluções, tampouco dispõe de sistemas robustos de inteligência de compras, gestão de riscos e avaliação de impacto.

Outro ponto crítico é planejamento e monitoramento das contratações. Embora exista um Plano de Contratações Anual com algumas metas, a integração de objetivos estratégicos mais amplos é restrita. Inexiste monitoramento e avaliação dos resultados das contratações estratégicas, o que impede a retroalimentação de informações para melhoria contínua.

Em síntese, o diagnóstico revela que esta Central de Compras possui elementos normativos e algumas iniciativas alinhadas a práticas estratégicas, mas carece de estrutura, recursos, planejamento e cultura organizacional voltada à inovação e ao desempenho. O avanço da maturidade exigirá a institucionalização

de processos, o fortalecimento da governança, o desenvolvimento de capacidades técnicas e a implementação de mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação, de modo que as contratações públicas passem a ser não apenas um meio de aquisição de bens e serviços, mas também um instrumento efetivo de promoção de políticas públicas.

Em síntese, a aplicação do modelo de maturidade das contratações públicas em três centrais estaduais revelou não apenas diferentes estágios de desenvolvimento institucional, mas também a utilidade prática da ferramenta como instrumento de diagnóstico. O modelo mostrou-se capaz de identificar pontos fortes e fragilidades em cada contexto analisado, oferecendo uma visão estruturada sobre o distanciamento entre a prática atual e o ideal de contratações públicas estratégicas, em consonância com as diretrizes legais e as melhores práticas internacionais.

Além de mensurar a maturidade, o modelo demonstrou ser relevante como instrumento de gestão e governança, pois fornece subsídios técnicos que orientam a formulação de planos de ação consistentes.

Ao apontar lacunas em áreas como planejamento, monitoramento, capacitação e inovação, o modelo permite que os órgãos avaliem sua capacidade institucional de forma mais objetiva, reduzindo a subjetividade e facilitando a definição de prioridades. Trata-se, portanto, de uma ferramenta não apenas avaliativa, mas também prospectiva, voltada ao aperfeiçoamento contínuo.

Por fim, a experiência empírica evidenciou que o modelo possui potencial de aplicação em larga escala, podendo ser replicado em diferentes esferas e órgãos da Administração Pública. Sua utilização contribui para alinhar as práticas de compras governamentais a objetivos estratégicos mais amplos, como a sustentabilidade, a inovação e a responsabilidade social, fortalecendo o papel das contratações públicas como instrumento de política pública. Dessa forma, confirma-se a relevância do modelo tanto como referencial acadêmico quanto como mecanismo prático de transformação administrativa.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo principal o desenvolvimento e validação de um modelo de maturidade para as contratações públicas estratégicas (CPE) na Administração Pública brasileira. A pesquisa foi motivada pela necessidade de as instituições públicas melhorarem suas práticas de contratação, alinhando-se aos objetivos de desenvolvimento sustentável, eficiência administrativa e promoção de boas práticas de governança. Nesse contexto, o modelo proposto oferece uma contribuição pública significativa para o aprimoramento das compras, para avaliar e orientar as organizações quanto ao seu nível de maturidade e capacidade de utilização do poder de compra estatal para atingir metas secundárias.

O modelo desenvolvido, composto por 25 questões avaliadas em quatro afirmações com pontuações progressivas permite diagnosticar o estágio atual de atualização das práticas de contratação em uma determinada organização e a partir desse diagnóstico, os gestores podem identificar lacunas e promover melhorias nas áreas que destacam de maior atenção, além de aprimorar suas práticas. A aplicação do modelo, validado por especialistas por meio do método Delphi e aplicada em três centrais estaduais de compras públicas, demonstrou sua utilidade como ferramenta de gestão, orientando os gestores no planejamento de ações que podem elevar o nível de maturidade de suas contratações.

Além da validação empírica do modelo, o estudo trouxe reflexões importantes sobre o papel estratégico das contratações públicas na promoção de políticas públicas mais amplas. As compras públicas representam uma parte significativa do PIB, não apenas no Brasil, mas também em diversos países membros da OCDE e da União Europeia, onde são utilizadas como ferramentas fundamentais para a transformação do desenvolvimento econômico, social, ambiental e de inovação. No contexto brasileiro, o modelo proposto pode ser um elemento crucial para fomentar práticas de compras públicas mais sustentáveis e inclusivas, contribuindo para o desenvolvimento nacional sustentável e para a modernização da gestão pública.

No entanto, é importante considerar as limitações da pesquisa. A validação se restringiu a um número limitado de especialistas, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos ou esferas da administração

pública, como os municípios que detém menos recursos e capacidades técnicas. As dificuldades encontradas durante o processo de validação e aplicação do modelo revelam a complexidade do tema. No entanto, essas dificuldades também ressaltam a necessidade e relevância de ferramentas que possam padronizar e melhorar as práticas de compra pública, considerando tanto a legislação vigente (Lei nº 14.133/2021) quanto as diretrizes de governança e sustentabilidade cada vez mais relevantes no cenário nacional e internacional.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar o escopo de aplicação do modelo para incluir diferentes níveis de governo, como prefeituras, estados e até as mesmas organizações federais, a fim de testar a eficácia do modelo em contextos organizacionais variados. Além disso, novas pesquisas podem explorar a integração de outros indicadores no modelo, como sistemas mais efetivos de controle interno, auditorias, e principalmente indicadores de desempenho e avaliações posteriores do impacto das compras nas políticas atingidas de forma reflexa, agregando valor ao diagnóstico, permitindo que o modelo também oriente as organizações públicas na promoção de práticas mais sustentáveis e socialmente responsáveis.

Por fim, cabe destacar que o modelo de maturidade para contratações públicas estratégicas proposto neste estudo não apenas preenche uma lacuna importante na literatura, mas também representa uma contribuição prática para a gestão pública brasileira. Ao fornecer um mecanismo de avaliação estruturado e validado, o modelo permite que os gestores identifiquem oportunidades de melhoria e avancem na implementação de políticas públicas mais eficazes, promovendo uma governança mais eficiente, transparente e sustentável.

O impacto potencial desse modelo no aprimoramento das práticas de compras públicas é significativo, especialmente quando considerado no contexto das exigências legais e normativas atuais, bem como das necessidades crescentes de maior eficiência e responsabilidade na administração dos recursos públicos. As recomendações apresentadas ao longo do estudo indicam que o modelo tem grande potencial para ser adotado por instituições públicas em todo o país, contribuindo para o fortalecimento e a promoção de práticas de compras mais estratégicas e alinhadas aos interesses da sociedade.

## **6 REFERÊNCIAS**

ALVES, José Eustáquio Diniz. Os 70 anos da ONU e a agenda global para o segundo quindênio (2015-2030) do século XXI. Revista Brasileira de Estudos de População, Rio de Janeiro. 2015.

ANDERSON, Robert. D.; ARROWSMITH, Sue. The WTO regime on government procurement: past, present and future. In: ARROWSMITH, S.; ANDERSON, R. D. (Eds.). The WTO regime on GP: challenge and reform. Cambridge University Press: Cambridge, UK, 2011.

BAILY, Peter; FARMER, David; CROCKER, Barry; JESSOP, David. Procurement Principles and Management: in the digital age. Nova York: Pearson, 2022.

Becker, Jorg, Knackstedt, Ralf e Pöppelbuß, Jens. Developing Maturity Models for IT Management. Bus. Inf. Syst. Eng. 1, 213–222 (2009).  
<https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5>

BRITO, Isabella de Sousa. Governança das contratações públicas: Um estudo de caso aplicado no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP, Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, Brasília, 2024.

BLIND, Knut, POHLISCH, Jakob. & RAINVILLE, Anne. innovation and standardization as drivers of companies' success in public procurement: an empirical analysis. J Technol Transf 45, 664–693 (2020).  
<https://doi.org/10.1007/s10961-019-09716-1>.

BRASIL. Eixos da Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil. Portal de Compras do Governo Federal. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/logistica-publica-sustentavel/sustabilidade-nas-contratacoes-publicas/desenvolvimento-nacional-sustentavel>. Acesso em: 24/12/2023.

CARVALHO, Matheus. Manual de direito administrativo. 5. ed. rev. ampl. e atual.

Salvador: JusPODIVM, 2018.

CARVALHO, Daniela Gomes de. Licitações sustentáveis, alimentação escolar e desenvolvimento regional: uma discussão sobre o poder de compra governamental a favor da sustentabilidade. *Planejamento e políticas públicas*, n. 32, p. 115-148, 2009.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. *Modelo De Maturidade Em Integridade Pública - MMIP*. Brasília, 2023.

COSTA, Caio César de Medeiros; TERRA, Antônio Carlos Paim. *Compras públicas: para além da economicidade*. Brasília: Sbap/Enap, 2019.

CRUZ, Denise Dias da; MIRANDA, George Emmanuel Cavalcanti de; REIS, André Luiz Queiroga, (organizadores). *Desenvolvimento e Meio Ambiente: a importância dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Editora UFPB, 2023.

DEMIRCIOGLU, Márcia Akif; VIVONA, Roberto. Posicionamento das compras públicas como ferramenta processual para a inovação: um estudo empírico. *Política e Sociedade*, [S.I.], v. 40, n. 3, p. 379-396, 2021.

DIAS, Reinaldo; MATOS, Fernanda. *Políticas Públicas: princípios, propósitos e processos*. São Paulo: Atlas, 2012.

DŽUPKA, Peter; KUBÁK, Matús; NEMEC, Peter. Sustainable Public Procurement in Central European Countries. Can It Also Bring Savings? *Sustainability* 2020, 12, 9241. <https://doi.org/10.3390/su12219241>.

ESTORNINHO, Maria João. *Curso de Direito dos Contratos Públicos: por uma contratação pública sustentável*. Coimbra: Edições Almedina, 2012.

FERREIRA, Fabrício; Souza, Antônio. Custos de transação em licitações: análise da eficiência do processo de compra de medicamentos por organizações públicas. *Cadernos de Finanças Públicas*, 2020.

FERREIRA JÚNIOR, Ednaldo Silva. *Contratação Pública Sustentável: Definição Razões e Meios de Efetivação*. Dissertação (Mestrado em Direito e Ciência Jurídica

na Área de especialização Ciências Jurídico-Políticas especialidade Direito Administrativo) - Faculdade de Direito, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2020.

FERREIRA JÚNIOR, Ednaldo Silva. Diretrizes para a promoção de políticas públicas através das compras públicas. Revista Brasileira de Políticas Públicas. v. 12, n. 2, 2022. <https://doi: 10.5102/rbpp.v12i2.7695>.

GONÇALVES, Pascoal Teófilo Carvalho. Políticas públicas para territorialização dos objetivos do desenvolvimento sustentável. Os objetivos de desenvolvimento sustentável e as relações internacionais. In Henrique Zeferino de Menezes (organizador). João Pessoa: Editora UFPB, 2019.

HARLAND, Christine Mary; EBIG, Michael; LYNCH, Jane; PATRUCCO, Andrea. Policy-led public procurement: does strategic procurement deliver? Journal of Public Procurement. Vol. 21, nº 3, p. 221-228. 2021. <http://dx.doi.org/10.1108/JOPP-09-2021-089>.

HEPPER, Eduardo Luiz; SOUZA, Osmar Tomaz de; PETRINI, Maira de Cássia; SILVA, Carlos Eduardo Lobo. Proposição de um modelo de maturidade para sustentabilidade corporativa. Universidade Estadual de Maringá. Acta Scientiarum. Human and Social Sciences, vol. 39, núm. 1, pp. 43-53, 2017. DOI: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4025/actascihumansoc.v39i1.33127>

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Produto Interno Bruto. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso em: 19 dez. 2023.

IPEA. Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicada. Análise comparada sobre medidas de favorecimento de micro e pequenas empresas (mpes) em compras públicas com avaliação de eficácia e identificação de melhores práticas. Textos para discussão.Rio de janeiro: Outubro de 2018.

JAMES, Ng. Delphi Method: A Qualitative Approach For Quantitative Result.2018, Volume 21, S54

JUNIOR, Antônio Pereira Magalhães; NETTO, Oscar de Moraes Cordeiro; DE

OLIVEIRA NASCIMENTO, Nilo. Os indicadores como instrumentos potenciais de gestão das águas no atual contexto legal-institucional do Brasil-Resultados de um painel de especialistas. *Revista Brasileira de Recursos Hídricos*, v. 8, n. 4, p. 49-67, 2003.

Kawashita, Ilka Massue Sabino. Baptista, Ana Alice and Soares, Delfina. E-government maturity models: more of the same?. *Seventh International Conference on eDemocracy & eGovernment (ICEDEG)*, Buenos Aires, Argentina, 2020. Doi: 10.1109/ICEDEG48599.2020.9096697.

MANIKA, Stella. Mechanisms for Innovative-Driven Solutions in European Smart Cities. *Smart Cities*. Department of Planning and Regional Development, University of Thessaly. 2020, 3, 527–540. <http://doi:10.3390/smartcities3020028>.

MENEZES, Henrique Zeferino. Os objetivos de desenvolvimento sustentável e as relações internacionais. João Pessoa: Editora UFPB. 2019.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS, Secretaria de Gestão e Inovação, Diretoria de Normas e Sistemas de Logísticas - DELOG/SEGES/MGI. Caderno de logística: plano diretor de logística sustentável, versão 1.0. Brasília, 2023.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Nações Unidas no Brasil, 2023. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 23/12/2023.

OECD. *Goverment at Glance 2017*. Paris: OECD Publishing, 2017.

OECD. O uso de aquisições estratégicas na Alemanha, em *Public Procurement in Germany: Strategic Dimensions for Well-being and Growth*, OECD Publishing, Paris, 2019.

OKOLI, Chitu; PAWLOWSKI, Suzanne D.. *Informação e Gestão*, Volume 42, Edição 1, dezembro de 2004, páginas 15-29.

PAIM Terra, Antônio Carlos. Compras públicas inteligentes: uma proposta para a

melhoria da gestão das compras governamentais. Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2018. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3166>.

PAIVA, Rodrigo Márcio Medeiros. Governança das Contratações Públicas: Proposta de um Modelo de Maturidade para Avaliar a Gestão da Integridade. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional - Universidade Federal da Paraíba - UFPB, 2023.

PINHEIRO, José de Queiroz; FARIAS, Tadeu Mattos; Abe-Lima, July Yukie (2013). Painel de Especialistas e Estratégia Multimétodos: Reflexões, Exemplos, Perspectivas. Psico, Porto Alegre, PUCRS, v. 44, n. 2, pp. 184-192, abr./jun. 2013. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/11216>

PONCE, Herenia Gutierrez; GIL, Maria Teresa Nevado; DURAN, Maria Pache. La contratación pública responsable. Diseño de indicadores de medición. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa. Núm. 96 (2019). <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.96.12627>.

PÖPPELBUß, Jens; RÖGLINGER, Maximilian. What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. ECIS 2011

PRODANOV, Cleber Cristiano; Freitas, Ernani Cesar de Freitas. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUEN, André Tortato. Compras públicas para inovação no Brasil: O poder da demanda pública. Brasília: IPEA, 2022.

ROMÃO, Ana Lúcia da Silva; FERREIRA, Ana Paula. O sistema nacional de compras públicas português como instrumento estratégico da gestão pública. Revista de la Facultad de Ciencias, v. XXIV, n. 1, 2023, pp. 198-225.

ROMÃO, Ana Lúcia da Silva; SANTOS, Geovane Santana. O liame entre as compras governamentais e as políticas públicas no Brasil. Revista Tópicos em

Administração – Volume 27. Organização: Editora Poisson. Belo Horizonte - MG, 2019. Cap. 16. 173-184.

SANCHEZ-CARREIRA, Maria. del Carmen; VARELA-VAZQUEZ, Pedro; PEÑATE-VALENTIN, María Concepción. Studies on regional innovation policies in the last two decades: from regional systems of innovation to intelligent specialization strategies. *Revista Galega de Economia*, v. 28, n. 2, p. 71-86, 2019. DOI: <https://doi.org/10.15304/rge.28.2.6158>.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação - 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2005. SOARES, João Cláudio A. Gestão de riscos em compras públicas: um estudo na Central de Compras do Estado da Paraíba. Dissertação (Mestrado acadêmico) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2019.

SLOAN, Ken, KLINGENBERG, Beate, & RIDER, Caroline. Towards sustainability: examining the drivers and change process within SMEs. *Journal of Management and Sustainability*, 2023.

SQUEFF, Flávia de Holanda Schmidt. O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: análise do caso brasileiro. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea 2014.

SARTER, Eva. Katharina; THOMSON, Emily. Fulfilling its promise? Strategic public procurement and the impact of equality considerations on employers' behaviour in Scotland, *Public Money & Management*, 40:6, p. 437-445. 2020. <https://DOI:10.1080/09540962.2019.1684615>.

TEIXEIRA, Helio Janny et al. Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil. Brasília: VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2015.

TERRA, Paim; Carlos, Antônio. Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. ENAP, 2018.

TORRES, Ronny Charles Lopes de. Lei de Licitações públicas comentadas, 12. ed. rev. São Paulo, Ed. Juspodivm, 2021.

THORSTENSEN, Vera; GIESTEIRA, Luís Felipe. Compras Públicas - In: Cadernos Brasil na OCDE. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA e Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe – CEPAL, (2021).

THORSTENSEN, Vera; GIESTEIRA, Luís Felipe. Cadernos Brasil na OCDE Compras Públicas. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Julho de 2021. Disponível em:  
[https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/210707\\_cb\\_ocde\\_compras\\_publicas.pdf](https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/210707_cb_ocde_compras_publicas.pdf). Acesso em: 12/12/2023.

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

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. Governança, gestão de riscos e integridade. Brasília: Enap, 2019.

Wendler, Roy. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study, Information and Software Technology. Volume 54, Issue 12, 2012, <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2012.07.007>. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950584912001334>

WURSTER, Simone; SCHULZE, Rita; SIMON, Ramona; HOYER, Stefan. A Grounded Theory on Sustainable Circular Public Procurement in Germany: Specific Product Case and Strategies. Sustainability 2021, 13, 13525. <https://doi.org/10.3390/su132413525>.

ZAGO, Marina Fontão. Poder de compra estatal como instrumento de políticas públicas. Brasília. Enap, 2018.



## APÊNDICE A – FONTES E MEDIDAS IDENTIFICADAS PARA CONTRIBUIR COM A CONSTRUÇÃO DE ELEMENTOS DO MODELO DE MATURIDADE

**Quadro 09 - Fontes e Medidas identificadas**

<b>Origem</b>	<b>Documento</b>	<b>Descrição</b>
<b>Brasil</b>	Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações)	<p>Define o desenvolvimento nacional sustentável como um dos princípios das contratações públicas.</p> <p>Inclui critérios de sustentabilidade ambiental, social e econômica nos processos licitatórios.</p>
<b>Brasil</b>	Lei Federal nº 12.349/2010	<p>Institui a Política Industrial, Tecnológica, de Serviços e de Comércio Exterior através de estímulo à Inovação e à produção nacional.</p> <p>Estabelece margem de preferência e benefícios às empresas em razão da naturalidade, da sede ou domicílio dos licitantes ou de qualquer outra circunstância impertinente ou irrelevante para o específico objeto do contrato.</p>
<b>Brasil</b>	Decreto Federal nº 9.203/17 (Governança na Administração Pública Federal)	<p>Institui a Política de Governança da Administração Pública Federal direta.</p> <p>Estabelece um modelo de governança pública baseado em princípios e diretrizes, bem como os instrumentos de governança.</p> <p>Define diretrizes para a gestão de riscos, controle interno, avaliação de desempenho e prestação de contas.</p>
<b>Brasil</b>	Lei nº 12.305/2010 (Política Nacional de Resíduos Sólidos)	<p>Prioriza a aquisição de produtos reciclados e recicláveis nas compras públicas.</p> <p>Define critérios para a gestão ambientalmente adequada dos resíduos sólidos.</p>

<b>Brasil</b>	Decreto Federal nº 9450/2018	Institui a Política Nacional de Trabalho no âmbito do Sistema Prisional, voltada à ampliação e qualificação da oferta de vagas de trabalho.  Estabelece a obrigatoriedade, para empresas contratadas pelo Governo Federal em contratos acima de R\$330 mil por ano, de contratarem presos ou egressos do sistema prisional, facilitando sua reintegração à sociedade.
<b>Brasil</b>	Decreto Federal nº 10.531/2020	Institui a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil (EFD 2020-2031).  Estabelece metas para o desenvolvimento sustentável das compras públicas.
<b>Brasil</b>	Lei nº 11.947/2009 (PNAE)	Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica.  Apoia o desenvolvimento sustentável, com incentivos para a aquisição de gêneros alimentícios diversificados, produzidos em âmbito local e preferencialmente pela agricultura familiar.
<b>Brasil</b>	Decreto nº 7.746, de 5 de junho de 2012	Traz a obrigatoriedade de prever critérios e práticas de sustentabilidade nas contratações públicas a fim de promover o desenvolvimento nacional sustentável.
<b>Brasil</b>	Lei nº 10.973/2004	Incentiva à inovação e à pesquisa científica e tecnológica.
<b>Brasil</b>	Portaria SEGES/MGI Nº 5.376/2023	Institui o modelo de referência do Plano Diretor de Logística Sustentável no Governo Federal
<b>Brasil</b>	Decreto 10.947/2022 nº	Regulamenta o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
<b>Brasil</b>	Portaria SEGES/ME 8.678/2021 Governança contratações	nº - nas Dispõe sobre a governança das contratações públicas no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.  Estabelece as diretrizes, órgão e instrumentos da governança.

<b>Brasil</b>	Lei Complementar nº 123/2006	Apoia o desenvolvimento das microempresas e empresas de pequeno porte no país.  Traz impacto significativo no cenário econômico e empresarial brasileiro
<b>Brasil</b>	Guia Nacional de Contratações Sustentáveis (AGU)	Orienta os órgãos e entidades da administração pública federal na realização de compras públicas sustentáveis.  Apresenta critérios e ferramentas para a seleção de produtos e serviços sustentáveis.
<b>Brasil</b>	Plano Diretor de Logística Sustentável do Governo Federal	Estabelece a estratégia das contratações e da logística no âmbito do órgão ou entidade, considerando objetivos e ações referentes a critérios e a práticas de sustentabilidade, nas dimensões econômica, social, ambiental e cultural.
<b>Brasil</b>	Plano de ações e metas do Governo Federal	Norteia 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.
<b>Brasil</b>	Plano de ações e metas do PDLG do Governo Federal	Apresenta os responsáveis pela avaliação, a forma e frequência de medição dos dados, referências ao período avaliado e indicação de fatos relevantes que impactaram os resultados da execução do PLS.
<b>Brasil</b>	Plano de ações e metas do PDLS do Governo Federal	Modelo que norteia a indicação de diretriz estratégica, objetivos, metas, ações, prazos, recursos necessários e riscos envolvidos.
	Federal Acquisition Regulation (FAR)	Principal conjunto de regulamentações que governa a aquisição de bens e serviços pelo governo federal dos Estados Unidos, e estabelece políticas e procedimentos para aquisição e contratação que incluem trabalho do apenado, não discriminação por idade, igualdade de oportunidades, emprego para deficientes, preservação do meio ambiente, contratação de produtos e serviços ambientalmente preferíveis, doações de alimentos a organizações sem fins lucrativos, entre outros objetivos para o desenvolvimento nacional sustentável.

<b>Estados Unidos</b>	Buy American Act (BAA)	Esta lei inclui disposições que promovem a participação de pequenas empresas na contratação governamental, incluindo metas de contratação para empresas pequenas, desfavorecidas e de propriedade de veteranos.
<b>União Europeia</b>	Diretivas da União Europeia - Diretiva 2014/23/EU	Prevê adequada integração de requisitos ambientais, sociais e laborais nos procedimentos de adjudicação de contratações públicas.
	Diretivas da União Europeia - Diretiva 2014/24/EU	Estabelece normas gerais para contratações públicas nos países membros da União Europeia e visa aumentar a eficiência dos gastos públicos, facilitar a participação de pequenas e médias empresas (PME) na contratação pública e apoiar objetivos sociais comuns.
	Diretivas da União Europeia - Diretiva 2014/25/EU	Trata de contratos públicos celebrados pelas entidades de diversos setores e visa garantir a eficiência na utilização dos fundos públicos
	Regulamento (UE) 2021/1060	Estabelece disposições comuns relativas ao Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
<b>Portugal</b>	Código dos Contratos Públicos (CCP) - Decreto-Lei n.º 111-B/2017, de 31 de agosto de 2017	Transpõe as Diretivas n.os 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE, todas do Parlamento Europeu, abrangendo a sustentabilidade em suas dimensões, fomentando práticas responsáveis e equitativas na aquisição de produtos e serviços pelo setor público, tais como a possibilidade de reserva de contratos para entidades que empreguem pessoas com deficiência ou desfavorecidas;
	Lei dos Contratos Públicos (LCP): Aprovada pela Lei n.º 18/2008, de 12 de março	Abrange tanto contratos estratégicos quanto sustentáveis, promovendo práticas responsáveis e equitativas na aquisição de bens e serviços pelo setor público em Portugal.

<b>Espanha</b>	Lei de Contratos do Setor Público (LCSP): Aprovada pela Lei 9/2017, de 8 de novembro de 2017	Introduz conceito de contratação pública estratégica, que visa a utilização das compras públicas para alcançar objetivos estratégicos de desenvolvimento económico, social e ambiental.
	Lei 31, de 30 de outubro de 2007	Esta lei aplica-se à contratação nos setores de água, energia, transportes e serviços postais, implementando as Diretivas de contratação setorial da EU.
<b>Reino Unido</b>	The Public Contracts Regulations 2015 (PCR 2015)	Regulamentações principais que regem a contratação pública no Reino Unido, implementando diretivas da União Europeia sobre contratações públicas, prevendo o credenciamento de contratante de Impacto Social, integração social e profissional de pessoas com deficiência ou desfavorecidas, aquisições obrigatórias com fornecimentos ou serviços com características ambientais, sociais ou outras específicas, inclusão de considerações económicas, relacionadas com a inovação, ambientais, sociais ou relacionadas com o emprego, dentre outras.
	PPN 05/21 - Declaração da Política Nacional de Compras	Estabelece prioridades estratégicas nacionais para aquisições públicas
<b>Reino Unido</b>	The Public Services (Social Value) Act 2012	Exige que todas as encomendas do setor público levem em conta o bem-estar económico, social e ambiental em relação aos contratos de serviços públicos.
<b>OCDE</b>	OECD/LEGAL/0411 - Recommendation of the Council on	Recomendação do Conselho de Compras Públicas da OCDE que garante a utilização estratégica e holística dos contratos públicos para a modernização dos sistemas de aquisição e pode ser aplicado em todos os níveis do governo e nas empresas estatais, abordando todo o ciclo de contratação pública, integrando simultaneamente a

	Public Procurement, OCDE (2022)	contratação pública com outros elementos da governação estratégica, como a orçamentação, a gestão financeira e formas adicionais de prestação de serviços.  Procura transformar os contratos públicos numa ferramenta estratégica para a boa governação.
--	---------------------------------------	--

Fonte: elaborado pelo autor.

## APÊNDICE B – MEDIDA E DIRETRIZES IDENTIFICADAS (BOAS PRÁTICAS)

**Quadro 10 - Medidas e diretrizes identificadas**

<b>ITEM</b>	<b>DIMENSÃO</b>	<b>ETAPA</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>DIRETRIZ</b>	<b>FONTE</b>
01	<b>Estrutural (Macro)</b>	-	<b>Autorização legal</b>	Autorizar a implementação das contratações públicas estratégicas (Leis e/ou Decretos)	Art. 1º, caput, da Lei nº 14.133/2021
02	<b>Estrutural (Macro)</b>	-	<b>Regulamentação</b>	Garantir a segurança jurídica necessária a implementação das contratações públicas estratégicas (Portarias, Instruções Normativas e Políticas).	Art. 1º, caput, da Lei nº 14.133/2021

03	<b>Estrutural (Macro)</b>	-	<b>Auditoria e controle</b>	Implementar práticas de auditoria e responsabilização orientadas para resultados, conforme dispõe o § 1º, do art. 169 c/c o art. 170, da Lei nº 14.133/2021.	Capítulo III, da Lei nº 14.133/2021 Art. 20, da LINDB
04	<b>Processual (Meso)</b>	-	<b>Recursos financeiros e materiais</b>	Disponibilizar os recursos orçamentários necessários a implementação das contratações públicas estratégicas.	Art. 11, parágrafo único, da Lei nº 14.133/2021
05	<b>Processual (Meso)</b>	-	<b>Recursos humanos</b>	Disponibilizar os recursos humanos necessários a implementação das contratações públicas estratégicas.	Art. 7, caput, da Lei nº 14.133/2021

06	<b>Processual (Meso)</b>	-	<b>Capacitação dos servidores</b>	Promover a capacitação contínua dos agentes de contratação sobre as contratações públicas estratégicas.	Art. 7, II, art. 18 e art. 173 da Lei nº 14.133/2021
07	<b>Processual (Meso)</b>		<b>Gestão por desempenho</b>	Criar mecanismos de incentivo ao desempenho das contratações públicas estratégicas.	Art. 11, parágrafo único, da Lei nº 14.133/2021  Art. 22, § 2º, da LINDB
08	<b>Estrutural (Macro)</b>	-	<b>Ambiente de experimentação</b>	Disponibilizar um ambiente de experimentação das soluções para as contratações públicas estratégicas.	Art. 44 da Lei nº 14.129/2021

09	<b>Estrutural (Macro)</b>	-	<b>Planejamento</b>	Garantir que os objetivos da contratação estejam alinhados com o planejamento institucional	Art. 11, § único e art. 18 da Lei nº 14.133/2021  Art. 6º da Portaria SEGES/ME nº 8678/2021
10	<b>Estrutural</b>	-	<b>Governança das Contratações</b>	Adotar mecanismos de governança (direção e controle) que viabilizem a implementação das	Art. 11, Parágrafo único, da Lei nº 14.133/2021

	<b>(Macro)</b>			contratações públicas estratégicas.	
11	<b>Estrutural</b>  <b>(Macro)</b>	-	<b>Centralização das compras</b>	Coordenar a política de compras, consolidando as necessidades de diferentes setores e/ou órgãos.	Art. 19, I da Lei nº 14.133/2021
12	<b>Estrutural</b>  <b>(Macro)</b>	-	<b>Transparência e Accountability</b>	Disponibilizar o acesso público a todos os documentos preparatórios e de gestão das contratações públicas estratégicas, exceto aqueles indispensáveis ao seu desempenho e com	Art. 5º e Art. 174, §3º, Inciso VI da Lei nº 14.133/2021

				previsão legal de sigilo.	
13	<b>Processual (Meso)</b>	-	<b>Análise de mercado</b>	Realizar periodicamente pesquisas de mercado, identificando oportunidades e ameaças que possam afetar o desempenho das contratações públicas estratégicas.	Art. 23 da Lei nº 14.133/2021
14	<b>Processual (Meso)</b>	-	<b>Compra direta</b>	Utilizar a compra direta como instrumento de contratação pública estratégica (catadores de reciclagem, agricultura familiar etc.).	Art. 72 da Lei nº 14.133/2021

15	<b>Processual (Meso)</b>	-	<b>Uso de ferramentas tecnológicas</b>	<p>Utilizar sistemas digitais para aprimorar o processo de tomada de decisões relativas à modelagem das contratações públicas estratégicas.</p>	<p>Art. 169 e art. 174 da Lei nº 14.133/2021</p>
16	<b>Processual (Meso)</b>	-	<b>Aprendizado e Melhoria Contínua</b>	<p>Instituir mecanismos de aprendizado e melhoria contínua nos processos de contratação pública estratégica.</p>	<p>Art. 11, § único e art. 169, § 1º da Lei nº 14.133/2021</p>

17	<b>Micro (Contratual)</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Preparação</b>	Definir as metas de contratação pública estratégica no Estudo Técnico Preliminar - ETP	Art. 6º, XX, da Lei nº 14.133/2021
18	<b>Micro (Contratual)</b>	<b>Instrução</b>	<b>Gestão de riscos</b>	Identificar, avaliar e tratar os riscos associados a contratação pública estratégica.	Art. 11, Parágrafo Único e Art. 169 da Lei nº 14.133/2021
19	<b>Micro (Contratual)</b>	<b>Execução</b>	<b>Gestão de contratos</b>	Desenvolver planos específicos de gestão dos contratos para monitorar o cumprimento / descumprimento das metas secundárias de contratação pública estratégica.	Art. 6º, XXIII, alínea f da Lei nº 14.133/2021

<b>20</b>	<b>Processual (Meso)</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Avaliação de Resultados / Impacto</b>	Avaliar os resultados / impacto das contratações públicas estratégicas.	Art. 11, § único e art. 169, § 1º da Lei nº 14.133/2021
-----------	------------------------------	------------------	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **APÊNDICE C – Modelo de Maturidade das Contratações Públicas Estratégicas**

**Quadro 11 - Modelo de maturidade**

<b>ITEM</b>	<b>APÊNDICE B</b>	<b>ITEM DE AVALIAÇÃO</b>	<b>NÍVEL DE MATURIDADE**</b>
01	01	Existe autorização legal para implementar as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – O órgão interpreta que não recebeu autorização legal para implementar as contratações públicas estratégicas, nem existe ato normativo próprio (Lei ou Decreto).</p> <p>2 – O órgão interpreta que recebeu autorização legal genérica para implementar as contratações públicas estratégicas, conforme dispõe a Lei nº 14.133/2021, mas não existe ato normativo próprio (Lei ou Decreto).</p> <p>3 – O órgão recebeu autorização legal genérica para implementar as contratações públicas estratégicas, por meio de ato normativo próprio (Lei ou Decreto).</p> <p>4 – O órgão recebeu autorização legal específica que determina a implementação das contratações públicas estratégicas, por meio de ato normativo próprio (Lei ou Decreto).</p>

			1 – O órgão não dispõe de autorização legal para implementar as contratações públicas estratégicas, nem dispõe dos respectivos atos normativos regulamentadores.
02	02	Existem atos normativos regulamentadores específicos para dar maior segurança jurídica a implementação das contratações públicas estratégicas?	<p>2 – O órgão dispõe de autorização legal (genérica ou específica), mas não dispõe de atos normativos regulamentadores específicos para implementar as contratações públicas estratégicas.</p> <p>3 – O órgão dispõe de autorização legal (genérica ou específica) e dispõe parcialmente dos atos normativos regulamentadores específicos para implementar as contratações públicas estratégicas (Portarias, Instruções Normativas e/ou Políticas).</p> <p>4 – O órgão dispõe de autorização legal (genérica ou específica) e dispõe dos atos normativos regulamentadores específicos necessários para implementar as contratações públicas estratégicas (Portarias, Instruções Normativas e/ou Políticas).</p>
03	02	Quantas políticas do órgão utilizam o poder de compras para atingir metas secundárias?	1 – Não há políticas que utilizam o poder de compras para atingir metas secundárias (p.e. sustentabilidade, inovação, desenvolvimento econômico local, responsabilidade social etc.).

			<p>2 – Há somente uma política do órgão que utiliza o poder de compras para atingir metas secundárias (p.e. sustentabilidade, inovação, desenvolvimento econômico local, responsabilidade social etc.).</p> <p>3 – Há somente duas políticas do órgão que utilizam o poder de compras para atingir metas secundárias (p.e. sustentabilidade, inovação, desenvolvimento econômico local, responsabilidade social etc.).</p> <p>4 – Há múltiplas políticas do órgão que utilizam o poder de compras para atingir metas secundárias (p.e. sustentabilidade, inovação, desenvolvimento econômico local, responsabilidade social etc.).</p>
04	02	Há objetivos/metas de fomento aos produtos nacionais-regionais?	<p>1 – Não há prioridade na aquisição de produtos nacionais/lokais pelo órgão.</p> <p>2 – A aquisição de produtos nacionais/lokais ocorre ocasionalmente, em processos específicos de compra realizadas do órgão (inferior a 25% dos processos).</p> <p>3 – A aquisição de produtos nacionais/lokais é priorizada em diversos processos de compra realizadas do órgão (superior a 25% dos processos).</p>

			4 – Existem diretrizes claras e processos estabelecidos para assegurar que produtos nacionais/regionais sejam preferencialmente adquiridos nos processos de compra realizadas pelo órgão, como política de incentivo à indústria nacional/local (superior a 50% dos processos).
05	02	Há objetivos/metas de economia circular?	<p>1 – O órgão não adota práticas de economia circular nas contratações públicas.</p> <p>2 – O órgão adota parcialmente as práticas de economia circular nas contratações públicas, considerando a preferência por produtos reciclados ou a implementação de processos de reutilização (adoção inferior a 25% dos processos sujeitos as práticas de economia circular).</p> <p>3 – O órgão adota parcialmente as práticas de economia circular nas contratações públicas, considerando a preferência por produtos reciclados ou a implementação de processos de reutilização (adoção superior a 25% dos processos sujeitos as práticas de economia circular).</p> <p>4 – O órgão integra completamente as práticas de economia circular em todas as etapas das contratações públicas, considerando integralmente o ciclo de vida do produto, a reutilização, a reciclagem e a redução de resíduos, com políticas e diretrizes bem estabelecidas (adoção superior a 50% dos processos sujeitos as práticas de economia circular).</p>
06	02		1 – O órgão não adota práticas de responsabilidade social (economia justa, apoio a minorias, equidade de gênero, prevenção ao trabalho forçado, mulheres vítimas de violência etc.) nas contratações públicas.

		Há objetivos/metas de responsabilidade social?	<p>2 – O órgão adota parcialmente as práticas de responsabilidade social (economia justa, apoio a minorias, equidade de gênero, prevenção ao trabalho forçado, mulheres vítimas de violência etc.) nas contratações públicas (adoção inferior a 25% dos processos sujeitos as práticas de responsabilidade social).</p> <p>3 – O órgão adota parcialmente as práticas de responsabilidade social (economia justa, apoio a minorias, equidade de gênero, prevenção ao trabalho forçado, mulheres vítimas de violência etc.) nas contratações públicas (adoção superior a 25% dos processos sujeitos as práticas de responsabilidade social).</p> <p>4 – O órgão integra completamente as práticas de responsabilidade social (economia justa, apoio a minorias, equidade de gênero, prevenção ao trabalho forçado, mulheres vítimas de violência etc.) nas contratações públicas, com políticas e diretrizes bem estabelecidas (adoção superior a 50% dos processos sujeitos as práticas de responsabilidade social).</p>
07	03	As práticas de auditoria e controle (interno e externo) são orientadas para riscos e resultados?	<p>1 – Processos e relatórios recentes de auditoria (interna e externa) evidenciam que suas práticas não consideram as consequências práticas das decisões, pois são baseadas em valores jurídicos abstratos. Por isso, seria impossível que os órgãos de controle admitissem as práticas de contratação pública estratégica.</p> <p>2 – Processos e relatórios recentes de auditoria (interna e externa) evidenciam que suas práticas não consideram integralmente as consequências práticas das</p>

			<p>decisões, pois ainda não são orientadas para riscos e resultados. Por isso, seria pouco provável que os órgãos de controle admitissem as práticas de contratação pública estratégica.</p> <p>3 – Processos e relatórios recentes de auditoria (interna e externa) evidenciam que suas práticas consideram as consequências práticas das decisões, frequentemente orientadas para riscos e resultados. Por isso, seria provável que os órgãos de controle admitissem as práticas de contratação pública estratégica.</p> <p>4 – Processos e relatórios recentes de auditoria (interna e externa) evidenciam que suas práticas consideram as consequências práticas das decisões, orientadas para riscos e resultados. Por isso, certamente os órgãos de controle admitiriam as práticas de contratação pública estratégica.</p>
08	04	Há recursos financeiros e/ou materiais disponíveis no órgão para implementar as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há previsão orçamentária específica, nem os recursos financeiros e materiais necessários no órgão, para a adoção das contratações públicas estratégicas.</p> <p>2 – Não há previsão orçamentária específica, nem os recursos financeiros e materiais necessários no órgão, para a adoção das contratações públicas estratégicas.</p>

			<p>3 – Não há previsão orçamentária específica, mas há recursos financeiros e/ou materiais necessários no órgão, para a adoção das contratações públicas estratégicas.</p> <p>4 – Há previsão orçamentária específica e há recursos financeiros e/ou materiais necessários no órgão, para a adoção das contratações públicas estratégicas.</p>
09	05	Há recursos humanos disponíveis no órgão para implementar as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há recursos humanos qualificados em quantidade suficiente para atender as demandas das contratações públicas tradicionais do órgão.</p> <p>2 – Não há recursos humanos qualificados em quantidade suficiente para atender as demandas das contratações públicas estratégicas, a força de trabalho atua no limite para atender as demandas das contratações públicas tradicionais do órgão.</p> <p>3 – Não há recursos humanos qualificados em quantidade suficiente para atender as demandas das contratações públicas estratégicas, mas ajustes na alocação da força de trabalho e na metodologia de atuação permitiriam incorporá-las.</p>

			4 – Há recursos humanos qualificados em quantidade suficiente para atender as demandas das contratações públicas estratégicas do órgão.
10	06	Os agentes públicos responsáveis detêm as competências necessárias para implementar as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Os agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), em sua maioria, não são efetivos ou permanentes.</p> <p>2 – Os agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), em sua maioria, são efetivos ou permanentes, mas não possuem formação compatível com as funções exercidas nas contratações públicas tradicionais.</p> <p>3 – Os agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), em sua maioria, são efetivos ou permanentes, que possuem formação compatível com as funções exercidas nas contratações públicas tradicionais, mas não possuem a formação específica para implementar as contratações públicas estratégicas.</p> <p>4 – Os agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), em sua maioria, são efetivos ou permanentes e possuem formação específica para implementar as contratações públicas estratégicas.</p>

11	07	Há mecanismos de incentivo ao desempenho das contratações públicas estratégicas?	<p>1 – O órgão não dispõe de uma estrutura de incentivos ao desempenho dos agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução ou avaliação), aplicam-se somente as penalidades, nas hipóteses de ilícito cometido, conforme previsto na legislação. Na prática, a assunção lícita e responsável de riscos para a melhoria do desempenho das contratações públicas é desincentivada.</p> <p>2 – O órgão não dispõe de uma estrutura de incentivos ao desempenho dos agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução ou avaliação). Entretanto, são considerados os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas. Na prática, é parcialmente incentivada a assunção lícita e responsável de riscos para a melhoria do desempenho das contratações públicas. Não há recompensa ao agente pelo bom desempenho.</p> <p>3 – O órgão dispõe de uma estrutura de incentivos ao desempenho dos agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução ou avaliação). São considerados os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas. Entretanto, os incentivos positivos são restritos a dimensão simbólica, pois não há contrapartida econômica ou financeira ao gestor. Na prática, é incentivada a assunção lícita e responsável de riscos para a melhoria do desempenho das contratações públicas. Há recompensa simbólica ao agente pelo bom desempenho.</p>

			<p>4 – O órgão dispõe de uma estrutura de incentivos ao desempenho dos agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução ou avaliação). São considerados os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas. Os incentivos positivos incorporam contrapartidas econômicas ou financeiras ao gestor (adicionais, bônus, vantagens na progressão funcional). Na prática, é incentivada a assunção lícita e responsável de riscos para a melhoria do desempenho das contratações públicas. Há recompensa econômica ou financeira ao agente pelo bom desempenho.</p>
12	08	Há um ambiente de experimentação de soluções para as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há um ambiente de experimentação de soluções no órgão.</p> <p>2 – Há um ambiente de experimentação de soluções no órgão, mas não são formuladas ou testadas soluções de contratação pública.</p> <p>3 – Há um ambiente de experimentação de soluções no órgão, onde são formuladas e testadas soluções de contratação pública, mas nunca houve o teste de soluções de contratação pública estratégica.</p>

			4 – Há um ambiente de experimentação de soluções no órgão, onde são formuladas e testadas soluções de contratação pública, em que ocorreu ou ocorre, o teste de soluções de contratação pública estratégica.
13	09	Há instrumento de planejamento, em vigência no órgão, para implementar as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há Plano de Logística Sustentável ou qualquer outro instrumento de planejamento para as contratações públicas estratégicas em vigência no órgão.</p> <p>2 – Há um PLS com ações/metas limitadas a sustentabilidade ambiental, que estabelece objetivos e ações, sem qualquer outro instrumento de planejamento para as contratações públicas estratégicas em vigência no órgão.</p> <p>3 – Há um PLS com ações/metas que preveem a integração de pelo menos um objetivo secundário, para além da sustentabilidade ambiental, sem qualquer outro instrumento de planejamento para as contratações públicas estratégicas em vigência no órgão.</p> <p>4 – Há um PLS com ações/metas que integram múltiplos objetivos secundários ou outro instrumento de planejamento para as contratações públicas estratégicas em vigência no órgão.</p>
14	10	Há estrutura de governança estabelecida para implementar as	1 – Não há estrutura formal de governança (processos, competências e coordenação) para as contratações públicas do órgão.

		contratações públicas estratégicas?	<p>2 – Há uma estrutura formal de governança para as contratações públicas do órgão (processos, competências e coordenação), mas não há estrutura específica para as contrações públicas estratégicas.</p> <p>3 - Há uma estrutura formal de governança para as contratações públicas do órgão (processos, competências e coordenação) associada a uma estrutura específica para as contrações públicas estratégicas (somente os mecanismos básicos de direção e controle).</p> <p>4 - Há uma estrutura formal de governança para as contratações públicas do órgão (processos, competências e coordenação) associada a uma estrutura específica para as contrações públicas estratégicas (mecanismos de direção e controle associados aos princípios de transparência, participação e responsividade).</p>
15	11	Há política de compra centralizada?	<p>1 – Não há política de compra centralizada.</p> <p>2 – Há política de compras centralizadas, com foco limitado a otimização de recursos.</p>

			<p>3 – Há política de compras centralizadas com foco na integração de somente um objetivo secundário (sustentabilidade, inovação ou responsabilidade social).</p> <p>4 – Há política de compras centralizadas com práticas de integração de múltiplos objetivos secundários (sustentabilidade, inovação ou responsabilidade social).</p>
16	12	<p>Há publicação de todos os documentos preparatórios e de gestão das contratações públicas estratégicas, exceto aqueles indispensáveis ao seu desempenho e com previsão legal de sigilo?</p>	<p>1 – Não há publicação dos documentos de gestão das contratações públicas (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), exceto aqueles exigidos por lei.</p> <p>2 – Há publicação parcial dos documentos de gestão das contratações públicas (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), para além daqueles exigidos por lei.</p> <p>3 – Há publicação integral dos documentos de gestão das contratações públicas (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), sem especificar o alcance de objetivos/metas secundárias das contratações.</p> <p>4 – Há publicação integral dos documentos de gestão das contratações públicas (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), especificando o alcance de objetivos/metas secundárias das contratações.</p>

		Há análise de mercado e inteligência de compras?	<p>1 – Não há análise de mercado ou inteligência de compras.</p> <p>2 – Há análise de básica de mercado, <i>ad hoc</i>, sem identificar oportunidades e ameaças para as contratações públicas.</p> <p>3 – Há análise sistemática de mercado que identifica oportunidades e ameaças para as contratações pública, em geral.</p> <p>4 – Há análise sistemática de mercado que identifica oportunidades e ameaças para as contratações pública estratégicas.</p>
17	13	Há utilização da compra direta para implementar as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – A compra direta não é utilizada para implementar as contratações públicas estratégicas.</p> <p>2 – Excepcionalmente, a compra direta já foi utilizada para implementar contratações públicas estratégicas (conforme Estudo Técnico Preliminar).</p> <p>3 – A compra direta é utilizada para implementar as contratações públicas estratégicas, a partir de um instrumento de planejamento do órgão (conforme Plano de Logística Sustentável).</p>

			4 – A compra direta é utilizada para implementar as contratações públicas estratégicas, a partir de uma política de contratações públicas estratégicas.
19	15	Há utilização de sistemas digitais, baseados em IA e big data, para auxiliar o processo de contratação pública estratégica?	<p>1 – Não há uso de sistemas digitais para auxiliar procedimentos críticos da contratação pública (pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, licitação, auditoria e controle interno etc.).</p> <p>2 – Há uso pontual e não integrado de sistemas digitais para auxiliar procedimentos críticos da contratação pública (pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, licitação, auditoria e controle interno etc.).</p> <p>3 – Há uso sistemático e integrado de sistemas digitais para auxiliar procedimentos críticos da contratação pública (pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, licitação, auditoria e controle interno etc.), sem contribuição específica para otimização das contratações públicas estratégicas.</p> <p>4 – Há uso sistemático e integrado de sistemas digitais para auxiliar procedimentos críticos da contratação pública (pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, licitação, auditoria e controle interno etc.), com contribuição específica para otimização das contratações públicas estratégicas.</p>
20	16	Há um sistema de melhoria contínua das contratações públicas estratégicas?	1 – Não há registros de avaliação úteis a melhoria contínua das contratações públicas no órgão.

			<p>2 – Há registros de avaliação <i>ad hoc</i> úteis a melhoria das contratações públicas do mesmo objeto no órgão, sem aplicação nas contratações públicas estratégicas.</p> <p>3 – Há registros de avaliação sistemática úteis a melhoria contínua das contratações públicas no órgão, sem aplicação nas contratações públicas estratégicas.</p> <p>4 – Há registros de avaliação sistemática úteis a melhoria contínua das contratações públicas no órgão, com aplicação nas contratações públicas estratégicas.</p>
21	17	O Estudo Técnico Preliminar deve incorporar metas secundárias?	<p>1 – Não. O ETP não incorpora metas secundárias.</p> <p>2 – Parcialmente. O ETP raramente incorpora metas secundárias, não há obrigatoriedade.</p> <p>3 – Parcialmente. O ETP frequentemente incorpora metas secundárias, não há obrigatoriedade.</p>

			4 – Sim. O ETP deve integrar múltiplas metas secundárias de contratação, dispostas no PLS ou nas demais políticas do órgão.
22	17	Há análise de custo-benefício (ACB) para a incorporação dos objetivos secundários?	<p>1 – Não há análise do custo-benefício para a incorporação dos objetivos secundários.</p> <p>2 – Há análise formal, mas parcial dos principais custos e benefícios da incorporação dos objetivos secundários (adoção de outros métodos).</p> <p>3 – Ocasionalmente, é realizada uma análise de custo-benefício para incorporação dos objetivos secundários (adoção da ACB).</p> <p>4 – Há análise contínua, formal e integrada do custo-benefício dos objetivos secundários (adoção da ACB).</p>
23	17	Há incorporação de critérios ambientais, sociais, econômicos e/ou de inovação nos Editais de seleção dos fornecedores do órgão?	<p>1 – Há ausência de critérios ambientais, sociais, econômicos e de inovação nos Editais de seleção dos fornecedores (somente critérios exigidos por Lei).</p> <p>2 – Há incorporação dos critérios ambientais, sociais, econômicos e de inovação em menos de 1/3 dos Editais de seleção de fornecedores.</p>

			<p>3 – Há incorporação dos critérios ambientais, sociais, econômicos e de inovação em mais de 1/3 dos Editais de seleção de fornecedores.</p> <p>4 – Há incorporação dos critérios ambientais, sociais, econômicos e de inovação em mais de 2/3 dos Editais de seleção de fornecedores.</p>
24	18	Há sistema de gestão dos riscos associados as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há identificação ou avaliação de riscos das contratações públicas estratégicas.</p> <p>2 – Há identificação e avaliação dos riscos nas contratações públicas estratégicas, mas não são instituídos controles internos específicos.</p> <p>3 – Há identificação e avaliação dos riscos nas contratações públicas estratégicas, são instituídos controles internos específico, mas não há avaliação sistemática da efetividade desses controles.</p> <p>4 – Há identificação e avaliação dos riscos nas contratações públicas estratégicas, são instituídos controles internos específico e há avaliação sistemática da efetividade desses controles.</p>
25	19	Há monitoramento dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas?	1 – Não há monitoramento das contratações públicas do órgão, somente relatórios de fiscalização exigidos por lei.

		<p>2 – Há monitoramento dos objetivos/metas das contratações públicas, além dos relatórios de fiscalização exigidos por lei, que permitem correções e ajustes durante o processo de gestão.</p> <p>3 – Há monitoramento específico para os objetivos/metas das contratações públicas estratégicas que permitem correções e ajustes durante o processo de gestão.</p> <p>4 – Há monitoramento específico para os objetivos/metas das contratações públicas estratégicas, que permitem correções e ajustes durante o processo de gestão, incorporando indicadores de recurso, atividade, produção e resultado.</p>
26	20	<p>Há avaliação de resultados/impacto dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas?</p> <p>1 – Não há avaliação de resultados/impacto dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas (somente relatórios obrigatórios de fiscalização).</p> <p>2 – Ocionalmente, em menos de 1/3 das contratações públicas estratégicas, ocorre a avaliação de resultados/impacto.</p> <p>3 – Frequentemente, em mais de 2/3 das contratações públicas estratégicas, ocorre a avaliação de resultados/impacto.</p>

		4 – A avaliação de resultados/impacto dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas é frequente e integrada a um sistema contínuo de melhoria.
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE CAMPO PARA VALIDAÇÃO PELO PAINEL DE ESPECIALISTAS

**Quadro 12 - Instrumento de Campo do Modelo de maturidade (protótipo)**

ITEM	APÊNDICE B	ITEM DE AVALIAÇÃO	NÍVEL DE MATURIDADE**	CLAREZA	RELEVÂNCIA	QUALIDADE TÉCNICA	APLICABILIDADE	PESO RELATIVO	RECOMENDAÇÕES
01	01	Existe autorização legal para implementar as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – O órgão interpreta que não recebeu autorização legal para implementar as contratações públicas estratégicas, nem existe ato normativo próprio (Lei ou Decreto).</p> <p>2 – O órgão interpreta que recebeu autorização legal genérica para implementar as contratações públicas estratégicas, conforme dispõe a Lei nº 14.133/2021, mas não existe ato normativo próprio (Lei ou Decreto).</p> <p>3 – O órgão recebeu autorização legal genérica para implementar as contratações públicas estratégicas, por meio de ato normativo próprio (Lei ou Decreto).</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.</p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p>	

			<p>4 – O órgão recebeu autorização legal específica que determina a implementação das contratações públicas estratégicas, por meio de ato normativo próprio (Lei ou Decreto).</p>	<p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p>para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevantes ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>	<p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
02	02	Existem atos normativos regulamentadores específicos para dar maior segurança jurídica a implementação das contratações públicas estratégicas?	<p>1 – O órgão não dispõe de autorização legal para implementar as contratações públicas estratégicas, nem dispõe dos respectivos atos normativos regulamentadores.</p> <p>2 – O órgão dispõe de autorização legal (genérica ou específica), mas não dispõe de atos normativos regulamentadores específicos para</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um</p>	

		<p>implementar as contratações públicas estratégicas.</p> <p>3 – O órgão dispõe de autorização legal (genérica ou específica) e dispõe parcialmente dos atos normativos regulamentadores específicos para implementar as contratações públicas estratégicas (Portarias, Instruções Normativas e/ou Políticas).</p> <p>4 – O órgão dispõe de autorização legal (genérica ou específica) e dispõe dos atos normativos regulamentadores específicos necessários para implementar as contratações públicas estratégicas (Portarias, Instruções Normativas e/ou Políticas).</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>	<p><b>peso relativo moderado no modelo.</b></p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
--	--	--	--	---	--	--	---	--

			1 – Não há políticas que utilizam o poder de compras para atingir metas secundárias (p.e. sustentabilidade, inovação, desenvolvimento econômico local, responsabilidade social etc.).	<b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.	<b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.	<b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.	<b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.	<b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.
03	02	Quantas políticas do órgão utilizam o poder de compras para atingir metas secundárias?	2 – Há somente uma política do órgão que utiliza o poder de compras para atingir metas secundárias (p.e. sustentabilidade, inovação, desenvolvimento econômico local, responsabilidade social etc.).	<b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.	
			3 – Há somente duas políticas do órgão que utilizam o poder de compras para atingir metas secundárias (p.e. sustentabilidade, inovação, desenvolvimento econômico local, responsabilidade social etc.).	<b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	<b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	<b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	<b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.	
			4 – Há múltiplas políticas do órgão que utilizam o poder de compras para atingir metas secundárias (p.e.	<b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.	<b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com	<b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.	<b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.	
						<b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com	<b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.	

		sustentabilidade, inovação, desenvolvimento econômico local, responsabilidade social etc.).	1. <b>Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.	contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.  1. <b>Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.	1. <b>Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.	1. <b>Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.		
04	02	Há objetivos/metas de fomento aos produtos nacionais/regionais?	1 – Não há prioridade na aquisição de produtos nacionais/lokais pelo órgão.  2 – A aquisição de produtos nacionais/lokais ocorre ocasionalmente, em processos específicos de compra realizadas do órgão (inferior a 25% dos processos).  3 – A aquisição de produtos nacionais/lokais é priorizada em diversos processos de compra realizadas do órgão (superior a 25% dos processos).	5. <b>Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  4. <b>Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.  3. <b>Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí	5. <b>Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  4. <b>Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.  3. <b>Satisfatório:</b> Moderadamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser	5. <b>Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  4. <b>Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.  3. <b>Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser	5. <b>Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  4. <b>Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.  3. <b>Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso.  2. <b>Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um	5. <b>Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.  4. <b>Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.  3. <b>Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.

		<p>4 – Existem diretrizes claras e processos estabelecidos para assegurar que produtos nacionais/regionais sejam preferencialmente adquiridos nos processos de compra realizadas pelo órgão, como política de incentivo à indústria nacional/local (superior a 50% dos processos).</p>	<p>moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p>alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p>melhorados. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p>Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>	<p>peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
02	Há objetivos/metas de economia circular?	<p>1 – O órgão não adota práticas de economia circular nas contratações públicas.</p> <p>2 – O órgão adota parcialmente as práticas de economia circular nas contratações públicas, considerando</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribui</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p>	

05		<p>a preferência por produtos reciclados ou a implementação de processos de reutilização (adoção inferior a 25% dos processos sujeitos as práticas de economia circular).</p> <p>3 – O órgão adota parcialmente as práticas de economia circular nas contratações públicas, considerando a preferência por produtos reciclados ou a implementação de processos de reutilização (adoção superior a 25% dos processos sujeitos as práticas de economia circular).</p> <p>4 – O órgão integra completamente as práticas de economia circular em todas as etapas das contratações públicas, considerando integralmente o ciclo de vida do produto, a reutilização, a reciclagem e a redução de resíduos, com políticas e diretrizes bem estabelecidas (adoção superior a 50% dos processos sujeitos as práticas de economia circular).</p>	<p>significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao</p>	<p><b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>	
----	--	--	---	--	---	--	--

					objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.				
06	02	Há objetivos/metas de responsabilidade social?	<p>1 – O órgão não adota práticas de responsabilidade social (economia justa, apoio a minorias, equidade de gênero, prevenção ao trabalho forçado, mulheres vítimas de violência etc.) nas contratações públicas.</p> <p>2 – O órgão adota parcialmente as práticas de responsabilidade social (economia justa, apoio a minorias, equidade de gênero, prevenção ao trabalho forçado, mulheres vítimas de violência etc.) nas contratações públicas (adoção inferior a 25% dos processos sujeitos as práticas de responsabilidade social).</p> <p>3 – O órgão adota parcialmente as práticas de responsabilidade social (economia justa, apoio a minorias, equidade de gênero, prevenção ao trabalho forçado, mulheres vítimas de violência etc.) nas contratações</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos.</p>	<p><b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.</p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>		

		públicas (adoção superior a 25% dos processos sujeitos as práticas de responsabilidade social).	necessária uma revisão técnica.	<b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.  <b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.	inconsistências. É necessária uma revisão técnica.	É necessária uma revisão técnica.	
07	03	As práticas de auditoria e controle (interno e externo) são orientadas para riscos e resultados?	1 – Processos e relatórios recentes de auditoria (interna e externa) evidenciam que suas práticas não consideram as consequências práticas das decisões, pois são baseadas em valores jurídicos abstratos. Por isso, seria impossível que os órgãos de controle admitissem as práticas de contratação pública estratégica.	<b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.  <b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um

		<p>2 – Processos e relatórios recentes de auditoria (interna e externa) evidenciam que suas práticas não consideram integralmente as consequências práticas das decisões, pois ainda não são orientadas para riscos e resultados. Por isso, seria pouco provável que os órgãos de controle admitissem as práticas de contratação pública estratégica.</p> <p>3 – Processos e relatórios recentes de auditoria (interna e externa) evidenciam que suas práticas consideram as consequências práticas das decisões, frequentemente orientadas para riscos e resultados. Por isso, seria provável que os órgãos de controle admitissem as práticas de contratação pública estratégica.</p> <p>4 – Processos e relatórios recentes de auditoria (interna e externa) evidenciam que suas práticas</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p><b>peso relativo moderado no modelo.</b></p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
--	--	--	--	---	--	---	--

			consideram as consequências práticas das decisões, orientadas para riscos e resultados. Por isso, certamente os órgãos de controle admitiriam as práticas de contratação pública estratégica.					
08	04	Há recursos financeiros e/ou materiais disponíveis no órgão para implementar as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há previsão orçamentária específica, nem os recursos financeiros e materiais necessários no órgão, para a adoção das contratações públicas estratégicas.</p> <p>2 – Não há previsão orçamentária específica, nem os recursos financeiros e materiais necessários no órgão, para a adoção das contratações públicas estratégicas.</p> <p>3 – Não há previsão orçamentária específica, mas há recursos financeiros e/ou materiais necessários no órgão, para a adoção das contratações públicas estratégicas.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.</p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p>	

		<p>4 – Há previsão orçamentária específica e há recursos financeiros e/ou materiais necessários no órgão, para a adoção das contratações públicas estratégicas.</p>	<p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p>tecnicamente crítico. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>	<p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
09	05	<p>Há recursos humanos disponíveis no órgão para implementar as contratações públicas estratégicas?</p> <p>1 – Não há recursos humanos qualificados em quantidade suficiente para atender as demandas das contratações públicas tradicionais do órgão.</p> <p>2 – Não há recursos humanos qualificados em quantidade suficiente para atender as demandas das contratações públicas</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí</p>	<p><b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente</p>	

		<p>estratégicas, a força de trabalho atua no limite para atender as demandas das contratações públicas tradicionais do órgão.</p> <p>3 – Não há recursos humanos qualificados em quantidade suficiente para atender as demandas das contratações públicas estratégicas, mas ajustes na alocação da força de trabalho e na metodologia de atuação permitiriam incorporá-las.</p> <p>4 – Há recursos humanos qualificados em quantidade suficiente para atender as demandas das contratações públicas estratégicas do órgão.</p>	<p><b>3.</b> <b>Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2.</b> <b>Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1.</b> <b>Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p>significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3.</b> <b>Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2.</b> <b>Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1.</b> <b>Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p>significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3.</b> <b>Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2.</b> <b>Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1.</b> <b>Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p>significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3.</b> <b>Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2.</b> <b>Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos.</p> <p><b>1.</b> <b>Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>	<p>importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.</p> <p><b>2.</b> <b>Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1.</b> <b>Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
--	--	--	---	---	--	--	--	--

10	06	Os agentes públicos responsáveis detêm as competências necessárias para implementar as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Os agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), em sua maioria, não são efetivos ou permanentes.</p> <p>2 – Os agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), em sua maioria, são efetivos ou permanentes, mas não possuem formação compatível com as funções exercidas nas contratações públicas tradicionais.</p> <p>3 – Os agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), em sua maioria, são efetivos ou permanentes, que possuem formação compatível com as funções exercidas nas contratações públicas tradicionais, mas não possuem a formação</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos. É necessária uma revisão técnica.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.</p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	

			<p>específica para implementar as contratações públicas estratégicas.</p> <p>4 – Os agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), em sua maioria, são efetivos ou permanentes e possuem formação específica para implementar as contratações públicas estratégicas.</p>	<p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p>contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>		
11	07	Há mecanismos de incentivo ao desempenho das contratações públicas estratégicas?	<p>1 – O órgão não dispõe de uma estrutura de incentivos ao desempenho dos agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução ou avaliação), aplicam-se somente as penalidades, nas hipóteses de ilícito cometido, conforme previsto na legislação. Na prática, a assunção lícita e responsável de riscos para a melhoria do desempenho das contratações públicas é desincentivada.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.</p>	

		<p>2 – O órgão não dispõe de uma estrutura de incentivos ao desempenho dos agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução ou avaliação). Entretanto, são considerados os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas. Na prática, é parcialmente incentivada a assunção lícita e responsável de riscos para a melhoria do desempenho das contratações públicas. Não há recompensa ao agente pelo bom desempenho.</p> <p>3 – O órgão dispõe de uma estrutura de incentivos ao desempenho dos agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução ou avaliação). São considerados os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>	<p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
--	--	--	--	---	--	--	---	--

		<p>Entretanto, os incentivos positivos são restritos a dimensão simbólica, pois não há contrapartida econômica ou financeira ao gestor. Na prática, é incentivada a assunção lícita e responsável de riscos para a melhoria do desempenho das contratações públicas. Há recompensa simbólica ao agente pelo bom desempenho.</p> <p>4 – O órgão dispõe de uma estrutura de incentivos ao desempenho dos agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução ou avaliação). São considerados os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas. Os incentivos positivos incorporam contrapartidas econômicas ou financeiras ao gestor (adicionais, bônus, vantagens na progressão funcional). Na prática, é incentivada a assunção lícita e responsável de riscos para a melhoria do desempenho das contratações públicas. Há recompensa econômica</p>				
--	--	---	--	--	--	--

			ou financeira ao agente pelo bom desempenho.					
12	08	Há um ambiente de experimentação de soluções para as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há um ambiente de experimentação de soluções no órgão.</p> <p>2 – Há um ambiente de experimentação de soluções no órgão, mas não são formuladas ou testadas soluções de contratação pública.</p> <p>3 – Há um ambiente de experimentação de soluções no órgão, onde são formuladas e testadas soluções de contratação pública, mas nunca houve o teste de soluções de contratação pública estratégica.</p> <p>4 – Há um ambiente de experimentação de soluções no órgão, onde são formuladas e</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	<p><b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.</p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	

			testadas soluções de contratação pública, em que ocorreu ou ocorre, o teste de soluções de contratação pública estratégica.	necessária uma revisão técnica.	<b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.	<b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.  <b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.	diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.  <b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.	<b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos.  É necessária uma revisão técnica.  <b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.	
13	09	Há instrumento de planejamento, em vigência no órgão, para implementar as contratações públicas estratégicas?	1 – Não há Plano de Logística Sustentável ou qualquer outro instrumento de planejamento para as contratações públicas estratégicas em vigência no órgão.  2 – Há um PLS com ações/metas limitadas a sustentabilidade ambiental, que estabelece objetivos e ações, sem qualquer outro instrumento de planejamento para as contratações públicas estratégicas em vigência no órgão.	<b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.  <b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.  <b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.	

			<p>3 – Há um PLS com ações/metas que preveem a integração de pelo menos um objetivo secundário, para além da sustentabilidade ambiental, sem qualquer outro instrumento de planejamento para as contratações públicas estratégicas em vigência no órgão.</p> <p>4 – Há um PLS com ações/metas que integram múltiplos objetivos secundários ou outro instrumento de planejamento para as contratações públicas estratégicas em vigência no órgão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>	<p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
14	10	Há estrutura de governança estabelecida para	1 – Não há estrutura formal de governança (processos,	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa.</p>	<p><b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.</p>	

	implementar as contratações públicas estratégicas?	competências e coordenação) para as contratações públicas do órgão.	excepcionalmente para o modelo de maturidade.	Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.	Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.	excepcionalmente para o modelo de maturidade.	<b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.
		2 – Há uma estrutura formal de governança para as contratações públicas do órgão (processos, competências e coordenação), mas não há estrutura específica para as contrações públicas estratégicas.	<b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>3.</b> <b>Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.
		3 - Há uma estrutura formal de governança para as contratações públicas do órgão (processos, competências e coordenação) associada a uma estrutura específica para as contrações públicas estratégicas (somente os mecanismos básicos de direção e controle).	<b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	<b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	<b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	<b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	<b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.
		4 - Há uma estrutura formal de governança para as contratações públicas do órgão (processos, competências e coordenação) associada a uma estrutura	<b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.	<b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.	<b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.	<b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos. É necessária uma revisão técnica.	<b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.
			<b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes				<b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma

			específica para as contrações públicas estratégicas (mecanismos de direção e controle associados aos princípios de transparência, participação e responsividade).	compreensão exigem a exclusão.	<b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.	técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.	evidente inaplicabilidade exige a exclusão.		
15	11	Há política de compra centralizada?	1 – Não há política de compra centralizada.  2 – Há política de compras centralizadas, com foco limitado a otimização de recursos.  3 – Há política de compras centralizadas com foco na integração de somente um objetivo secundário (sustentabilidade, inovação ou responsabilidade social).  4 – Há política de compras centralizadas com práticas de integração de múltiplos objetivos	5. <b>Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  4. <b>Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.  3. <b>Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	5. <b>Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  4. <b>Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.  3. <b>Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é	5. <b>Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  4. <b>Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.  3. <b>Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	5. <b>Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  4. <b>Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.  3. <b>Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	5. <b>Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.  4. <b>Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.  3. <b>Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.  2. <b>Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.	

		secundários (sustentabilidade, inovação ou responsabilidade social).	<p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	tecnicamente crítico. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	<p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos.</p> <p>É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
16	12	Há publicação de todos os documentos preparatórios e de gestão das contratações públicas estratégicas, exceto aqueles indispensáveis ao	1 – Não há publicação dos documentos de gestão das contratações públicas (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), exceto aqueles exigidos por lei.  2 – Há publicação parcial dos documentos de gestão das contratações públicas (fase	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente</p>	

	<p>seu desempenho e com previsão legal de sigilo?</p> <p>3 – Há publicação integral dos documentos de gestão das contratações públicas (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), sem especificar o alcance de objetivos/metas secundárias das contratações.</p> <p>4 – Há publicação integral dos documentos de gestão das contratações públicas (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), especificando o alcance de objetivos/metas secundárias das contratações.</p>	<p>preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), para além daqueles exigidos por lei.</p> <p><b>3.</b> <b>Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2.</b> <b>Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1.</b> <b>Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p>significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3.</b> <b>Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2.</b> <b>Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1.</b> <b>Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p>significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3.</b> <b>Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2.</b> <b>Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1.</b> <b>Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p>significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3.</b> <b>Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2.</b> <b>Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1.</b> <b>Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
--	---	--	---	--	--	--

17	13	Há análise de mercado e inteligência de compras?	<p>1 – Não há análise de mercado ou inteligência de compras.</p> <p>2 – Há análise de básica de mercado, <i>ad hoc</i>, sem identificar oportunidades e ameaças para as contratações públicas.</p> <p>3 – Há análise sistemática de mercado que identifica oportunidades e ameaças para as contratações pública, em geral.</p> <p>4 – Há análise sistemática de mercado que identifica oportunidades e ameaças para as contratações pública estratégicas.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.</p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	

					contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.			
					<b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.	<b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.	<b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.	
18	14	Há utilização da compra direta para implementar as contratações públicas estratégicas?	1 – A compra direta não é utilizada para implementar as contratações públicas estratégicas.  2 – Excepcionalmente, a compra direta já foi utilizada para implementar contratações públicas estratégicas (conforme Estudo Técnico Preliminar).  3 – A compra direta é utilizada para implementar as contratações públicas estratégicas, a partir de um instrumento de planejamento do órgão (conforme Plano de Logística Sustentável).	<b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.  <b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí	<b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.  <b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece	<b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.  <b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser	<b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.  <b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso.	<b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.  <b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.  <b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.  <b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um

		<p>4 – A compra direta é utilizada para implementar as contratações públicas estratégicas, a partir de uma política de contratações públicas estratégicas.</p>	<p>moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p>alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p>melhorados. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p>Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>	<p>peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
19	15	<p>Há utilização de sistemas digitais, baseados em IA e big data, para auxiliar o processo de contratação pública estratégica?</p>	<p>1 – Não há uso de sistemas digitais para auxiliar procedimentos críticos da contratação pública (pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, licitação, auditoria e controle interno etc.).</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribui</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribui excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p>	<p><b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.</p>

		<p>2 – Há uso pontual e não integrado de sistemas digitais para auxiliar procedimentos críticos da contratação pública (pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, licitação, auditoria e controle interno etc.).</p> <p>3 – Há uso sistemático e integrado de sistemas digitais para auxiliar procedimentos críticos da contratação pública (pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, licitação, auditoria e controle interno etc.), sem contribuição específica para otimização das contratações públicas estratégicas.</p> <p>4 – Há uso sistemático e integrado de sistemas digitais para auxiliar procedimentos críticos da contratação pública (pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, licitação, auditoria e controle interno etc.), com</p>	<p>significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao</p>	<p><b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribui significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>	
--	--	--	---	--	---	--	--

			contribuição específica para otimização das contratações públicas estratégicas.		objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.			
20	16	Há um sistema de melhoria contínua das contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há registros de avaliação úteis a melhoria contínua das contratações públicas no órgão.</p> <p>2 – Há registros de avaliação <i>ad hoc</i> úteis a melhoria das contratações públicas do mesmo objeto no órgão, sem aplicação nas contratações públicas estratégicas.</p> <p>3 – Há registros de avaliação sistemática úteis a melhoria contínua das contratações públicas no órgão, sem aplicação nas contratações públicas estratégicas.</p> <p>4 – Há registros de avaliação sistemática úteis a melhoria contínua das contratações públicas no órgão, com aplicação nas contratações públicas estratégicas.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos.</p>	<p><b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.</p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	

				necessária uma revisão técnica.	<b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.  <b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.	inconsistências. É necessária uma revisão técnica.	É necessária uma revisão técnica.	
21	17	O Estudo Técnico Preliminar deve incorporar metas secundárias?	1 – Não. O ETP não incorpora metas secundárias.  2 – Parcialmente. O ETP raramente incorpora metas secundárias, não há obrigatoriedade.  3 – Parcialmente. O ETP frequentemente incorpora metas secundárias, não há obrigatoriedade.	<b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.  <b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	<b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.  <b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.  <b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.

			4 – Sim. O ETP deve integrar múltiplas metas secundárias de contratação, dispostas no PLS ou nas demais políticas do órgão.	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>	<p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
22	17	Há análise de custo-benefício (ACB) para a	1 – Não há análise do custo-benefício para a incorporação dos objetivos secundários.	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa.</p>	<p><b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.</p>	

	incorporação dos objetivos secundários?	<p>2 – Há análise formal, mas parcial dos principais custos e benefícios da incorporação dos objetivos secundários (adoção de outros métodos).</p> <p>3 – Ocasionalmente, é realizada uma análise de custo-benefício para incorporação dos objetivos secundários (adoção da ACB).</p> <p>4 – Há análise contínua, formal e integrada do custo-benefício dos objetivos secundários (adoção da ACB).</p>	<p>excepcionalmente para o modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes</p>	<p>Contribuí excepcionalmente para o modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p>	<p>Contribuí excepcionalmente para o modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma</p>	<p>excepcionalmente para o modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.</p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
--	---	--	--	--	--	--	--

				compreensão exigem a exclusão.	<b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.	técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.	evidente inaplicabilidade exige a exclusão.		
23	17	Há incorporação de critérios ambientais, sociais, econômicos e/ou de inovação nos Editais de seleção dos fornecedores do órgão?	1 – Há ausência de critérios ambientais, sociais, econômicos e de inovação nos Editais de seleção dos fornecedores (somente critérios exigidos por Lei).	5. <b>Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.	5. <b>Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.	5. <b>Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.	5. <b>Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.	5. <b>Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.	
			2 – Há incorporação dos critérios ambientais, sociais, econômicos e de inovação em menos de 1/3 dos Editais de seleção de fornecedores.	4. <b>Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	4. <b>Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	4. <b>Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	4. <b>Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.	4. <b>Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.	
			3 – Há incorporação dos critérios ambientais, sociais, econômicos e de inovação em mais de 1/3 dos Editais de seleção de fornecedores.	3. <b>Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	3. <b>Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é	3. <b>Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	3. <b>Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.	3. <b>Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.	
								2. <b>Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.	

			4 – Há incorporação dos critérios ambientais, sociais, econômicos e de inovação em mais de 2/3 dos Editais de seleção de fornecedores.	<p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p>tecnicamente crítico. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>	<p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
24	18	Há sistema de gestão dos riscos associados as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há identificação ou avaliação de riscos das contratações públicas estratégicas.</p> <p>2 – Há identificação e avaliação dos riscos nas contratações públicas estratégicas, mas não são instituídos controles internos específicos.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí</p>	<p><b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente</p>	

		<p>3 – Há identificação e avaliação dos riscos nas contratações públicas estratégicas, são instituídos controles internos específico, mas não há avaliação sistemática da efetividade desses controles.</p> <p>4 – Há identificação e avaliação dos riscos nas contratações públicas estratégicas, são instituídos controles internos específico e há avaliação sistemática da efetividade desses controles.</p>	<p><b>3.</b> <b>Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2.</b> <b>Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1.</b> <b>Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p>significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3.</b> <b>Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2.</b> <b>Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1.</b> <b>Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p>significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3.</b> <b>Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2.</b> <b>Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1.</b> <b>Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p>significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3.</b> <b>Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2.</b> <b>Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1.</b> <b>Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
--	--	--	---	---	--	--	--

25	19	Há monitoramento dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há monitoramento das contratações públicas do órgão, somente relatórios de fiscalização exigidos por lei.</p> <p>2 – Há monitoramento dos objetivos/metas das contratações públicas, além dos relatórios de fiscalização exigidos por lei, que permitem correções e ajustes durante o processo de gestão.</p> <p>3 – Há monitoramento específico para os objetivos/metas das contratações públicas estratégicas que permitem correções e ajustes durante o processo de gestão.</p> <p>4 – Há monitoramento específico para os objetivos/metas das contratações públicas estratégicas, que permitem correções e ajustes durante o processo de gestão, incorporando indicadores de</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente relevante, pois oferece alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser melhorados. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Aplicável na maior parte dos contextos, de forma precisa. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso. Contribuí moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos. É necessária uma revisão técnica.</p>	<p><b>5. Crítico:</b> Extremamente importante. Deve ter maior peso relativo no modelo.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.</p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	

			recurso, atividade, produção e resultado.	<p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p>contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>		
26	20	Há avaliação de resultados/impacto dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há avaliação de resultados/impacto dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas (somente relatórios obrigatórios de fiscalização).</p> <p>2 – Ocasionalmente, em menos de 1/3 das contratações públicas estratégicas, ocorre a avaliação de resultados/impacto.</p> <p>3 – Frequentemente, em mais de 2/3 das contratações públicas estratégicas, ocorre a avaliação de resultados/impacto.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente claro e inteligível. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Claro e inteligível. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente claro e inteligível, pois permite alguns erros de interpretação. Contribuí relevante, pois oferece</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente relevante e de alto impacto para o objetivo técnico do modelo. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Relevante para o objetivo técnico do modelo. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Tecnicamente adequado, com algumas inconsistências ou aspectos que podem ser</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Extremamente bem formulado, tecnicamente robusto e sem falhas. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Bom:</b> Bem formulado e tecnicamente sólido. Contribuí significativamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>3. Satisfatório:</b> Moderadamente aplicável em diversos contextos, embora possa não ser completamente preciso.</p>	<p><b>5. Excelente:</b> Facilmente aplicável em diversos contextos, de forma precisa. Contribuí excepcionalmente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>4. Alto:</b> Importante. Deve ter um peso relativo alto no modelo.</p> <p><b>3. Moderado:</b> Moderadamente importante. Deve ter um peso relativo moderado no modelo.</p> <p><b>2. Baixo:</b> Pouco importante. Deve ter um</p>		

		<p>4 – A avaliação de resultados/impacto dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas é frequente e integrada a um sistema contínuo de melhoria.</p>	<p>moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco claro e inteligível, pois permite muitos erros de interpretação. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Incompreensível. Erros evidentes de compreensão exigem a exclusão.</p>	<p>alguma contribuição técnica ao modelo de maturidade. Pode ser importante, mas não é tecnicamente crítico. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco relevante, com contribuições mínimas ao objetivo técnico do modelo. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Irrelevante ou não relacionada ao objetivo do modelo de maturidade. A evidente irrelevância exige a exclusão.</p>	<p>melhorados. Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Tecnicamente fraco, com diversas falhas ou inconsistências. É necessária uma revisão técnica.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Mal formulado, com pouca ou nenhuma técnica. A evidente falha na lógica e estrutura exige a exclusão.</p>	<p>Contribui moderadamente para o modelo de maturidade.</p> <p><b>2. Insatisfatório:</b> Pouco aplicável em diferentes contextos.</p> <p><b>1. Ruim:</b> Inaplicável em diversos contextos. A evidente inaplicabilidade exige a exclusão.</p>	<p>peso relativo baixo no modelo.</p> <p><b>1. Irrelevante:</b> Irrelevantes. Deve ser excluído.</p>	
--	--	--	---	---	---	---	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Clareza** (inteligibilidade): Facilidade de entendimento do item/critérios.

**Relevância do item:** Importância e pertinência do item/critérios em relação aos objetivos do modelo.

**Qualidade Técnica:** Fundamentação técnica adequada do item/critérios na literatura técnica-especializada.

**Aplicabilidade:** Possibilidade de replicação do item/critérios em diferentes contextos organizacionais e políticos.

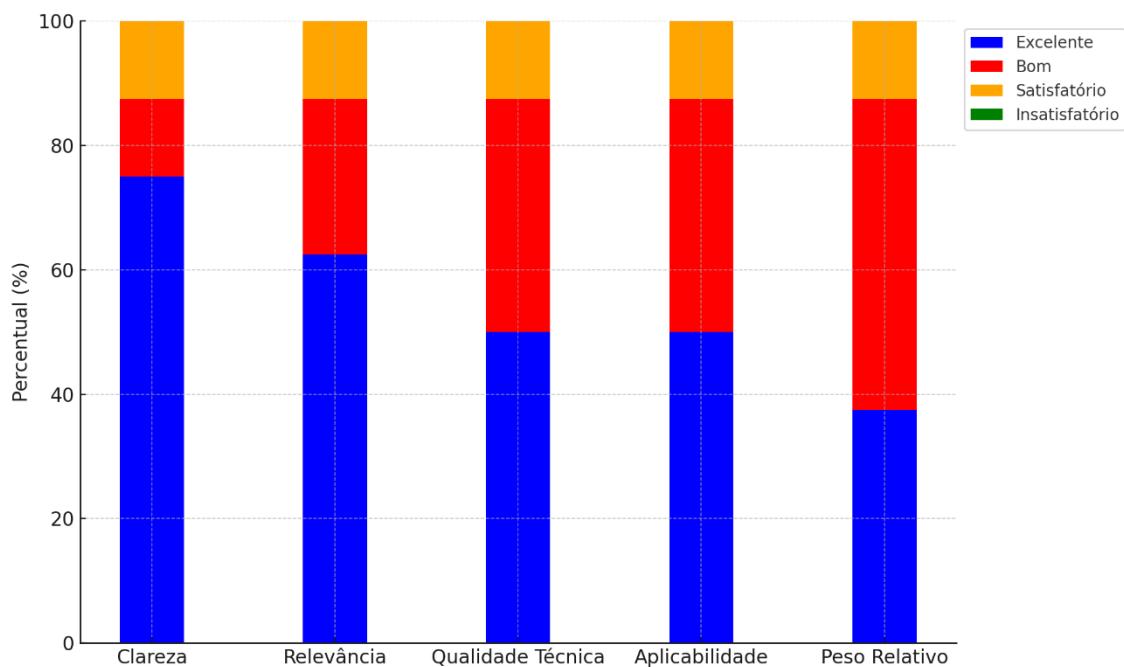
**Peso Relativo:** A importância que o item/critérios devem ter no modelo de maturidade (0 – Ser excluído, 1 – Baixo, 2 – Médio, 3 – Alto).

**Recomendações:** Comentários e sugestões de melhoria do item/critérios.

\*\* No final do questionário da 1ª rodada, será disponibilizado um campo para os especialistas incluírem novos itens/critérios de avaliação.

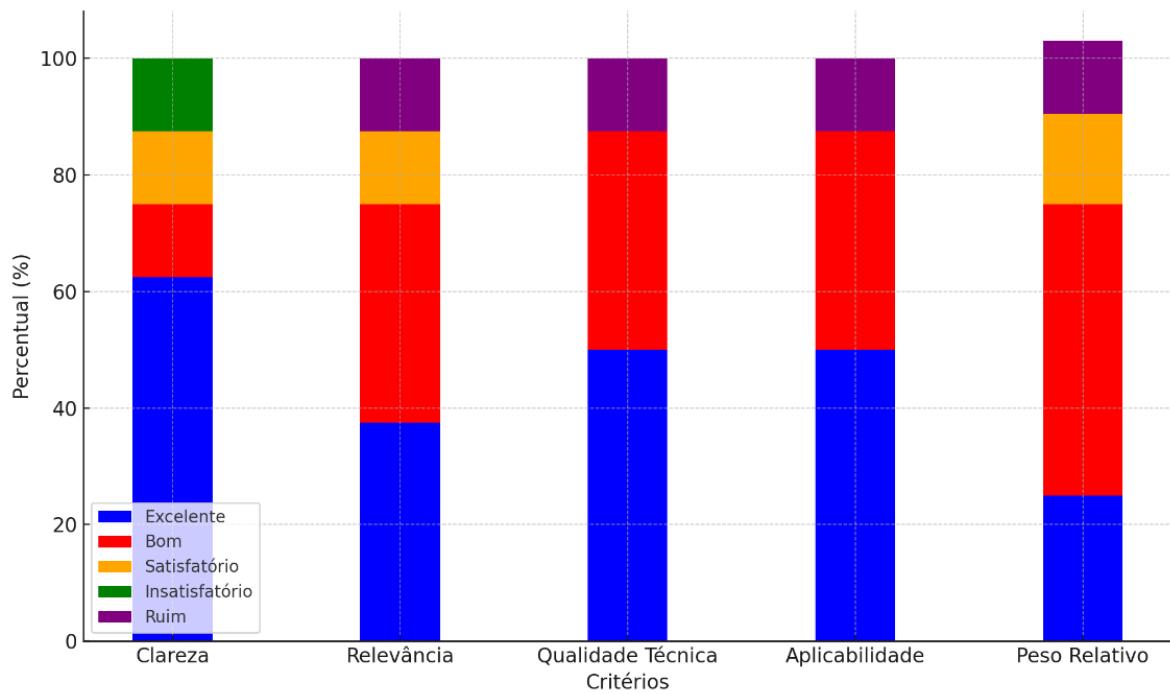
## APÊNDICE E – RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO PAINEL DE ESPECIALISTAS

**ITEM DE AVALIAÇÃO (1). Existe autorização legal para implementar as contratações públicas estratégicas?**



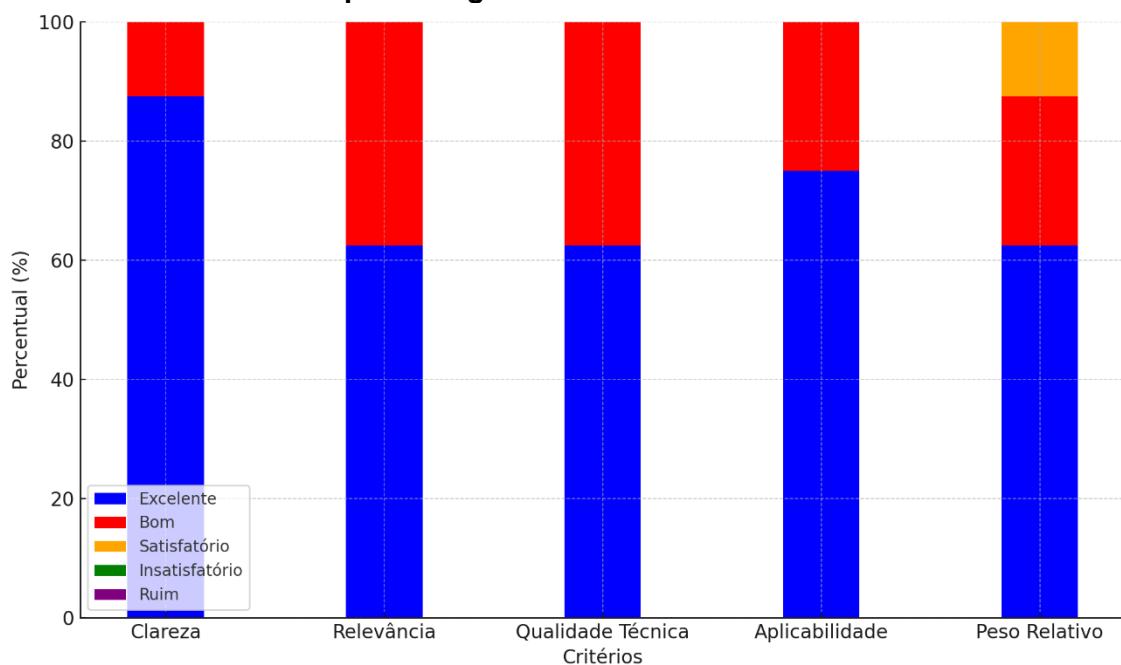
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (2). Existem atos normativos regulamentadores específicos para dar maior segurança jurídica a implementação das contratações públicas estratégicas?**



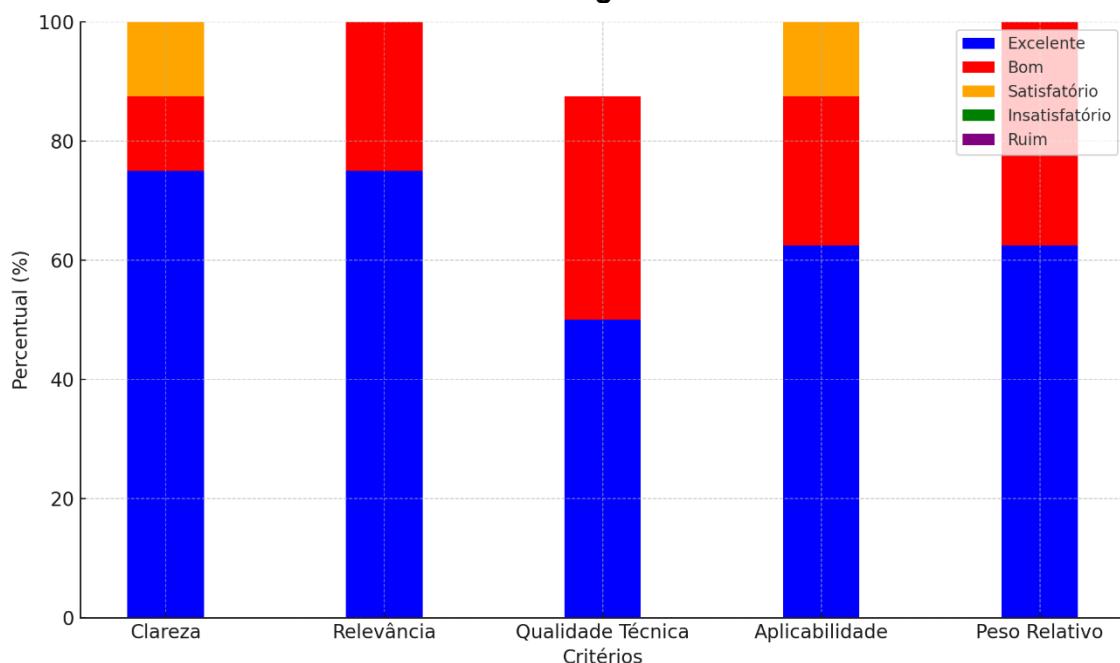
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (3). Quantas políticas do órgão utilizam o poder de compras para atingir metas secundárias?**



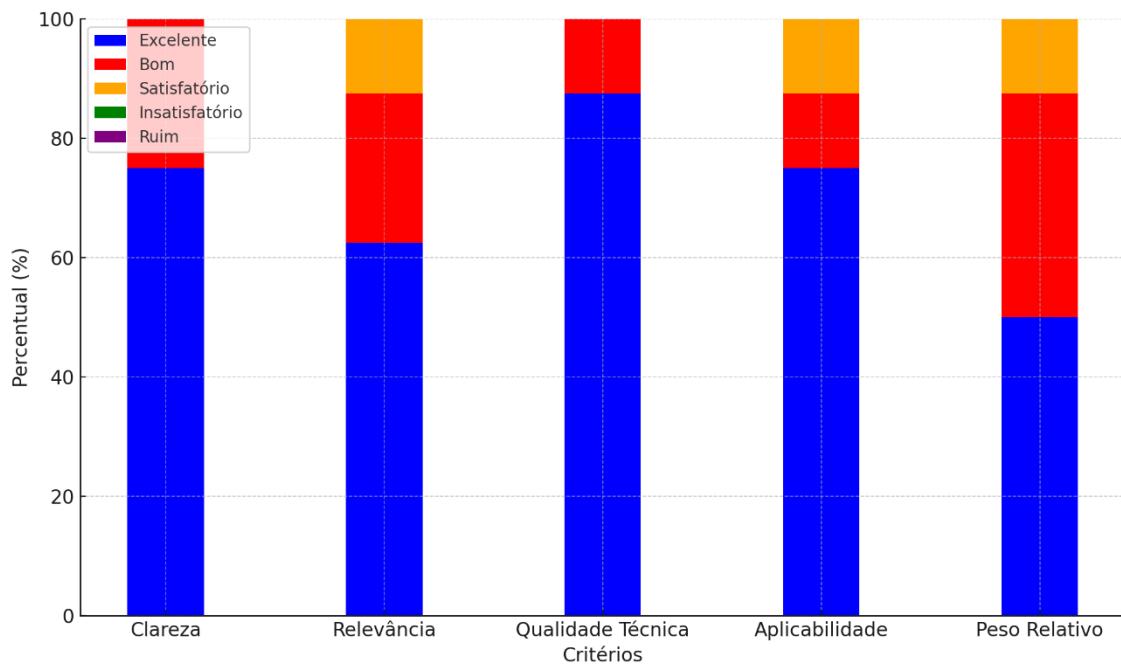
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (4). Há objetivos/metas de fomento aos produtos nacionais-regionais?**



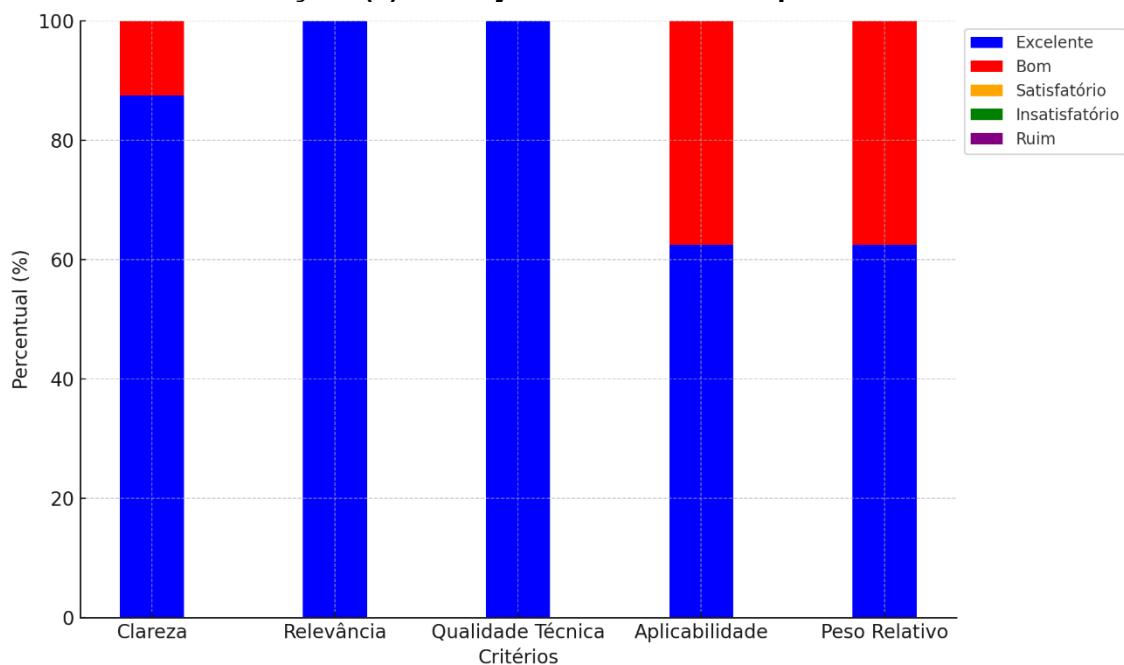
Fonte: Elaborado pelo autor

### **ITEM DE AVALIAÇÃO (5). Há objetivos/metas de economia circular?**



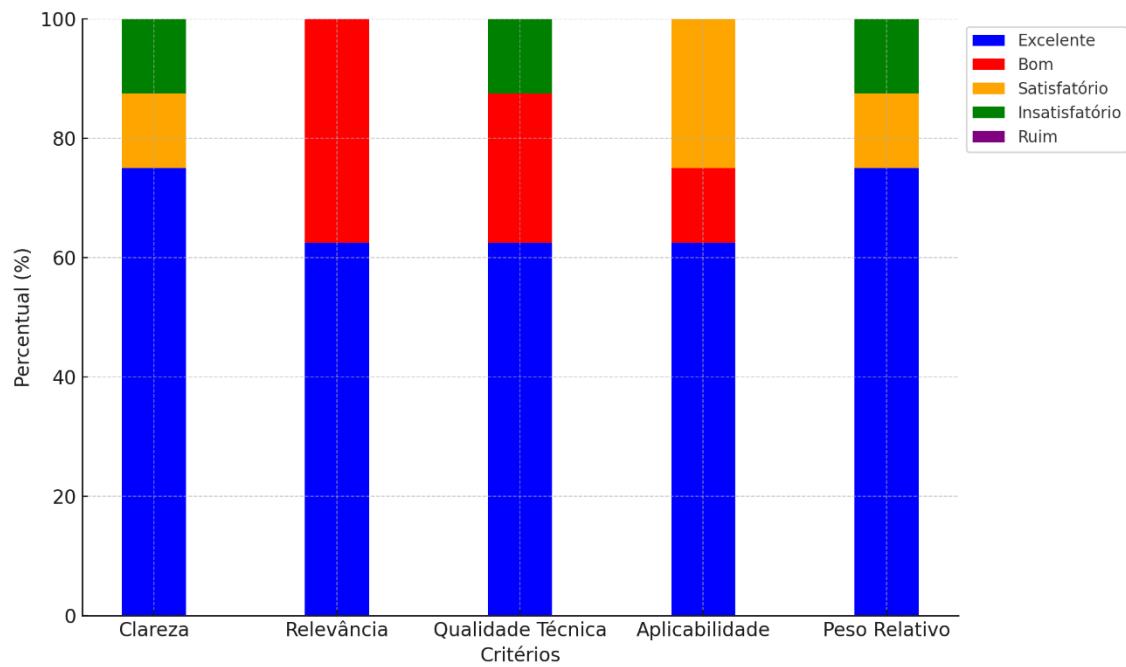
Fonte: Elaborado pelo autor

### ITEM DE AVALIAÇÃO (6). Há objetivos/metas de responsabilidade social?



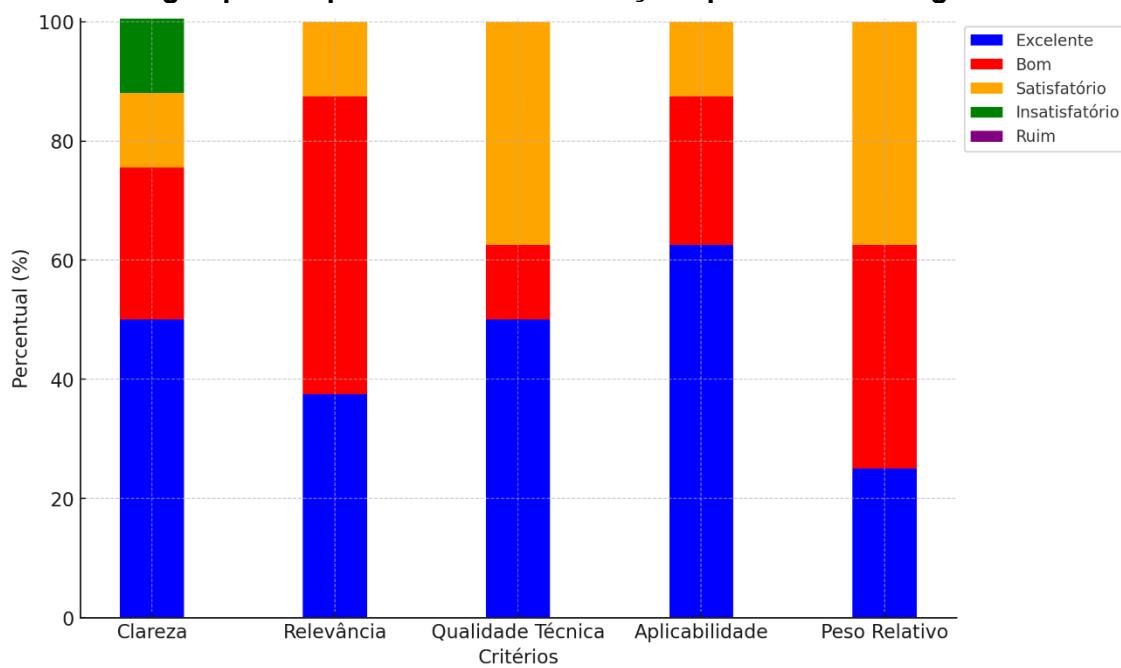
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (7). As práticas de auditoria e controle (interno e externo) são orientadas para riscos e resultados?**



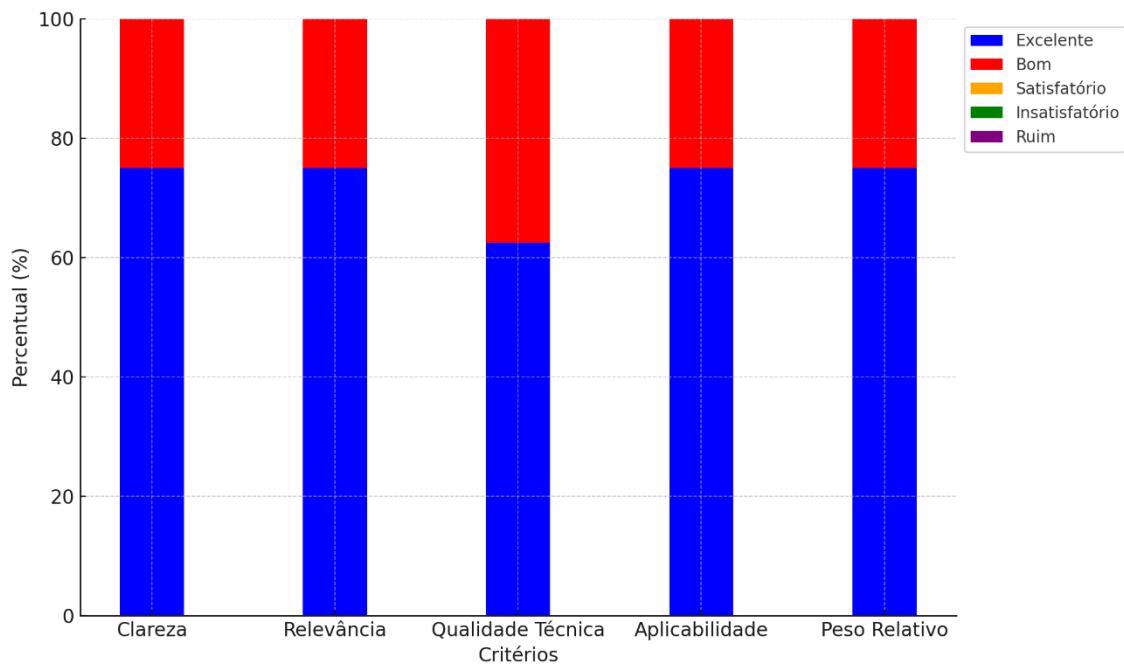
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (8). Há recursos financeiros e/ou materiais disponíveis no órgão para implementar as contratações públicas estratégicas**



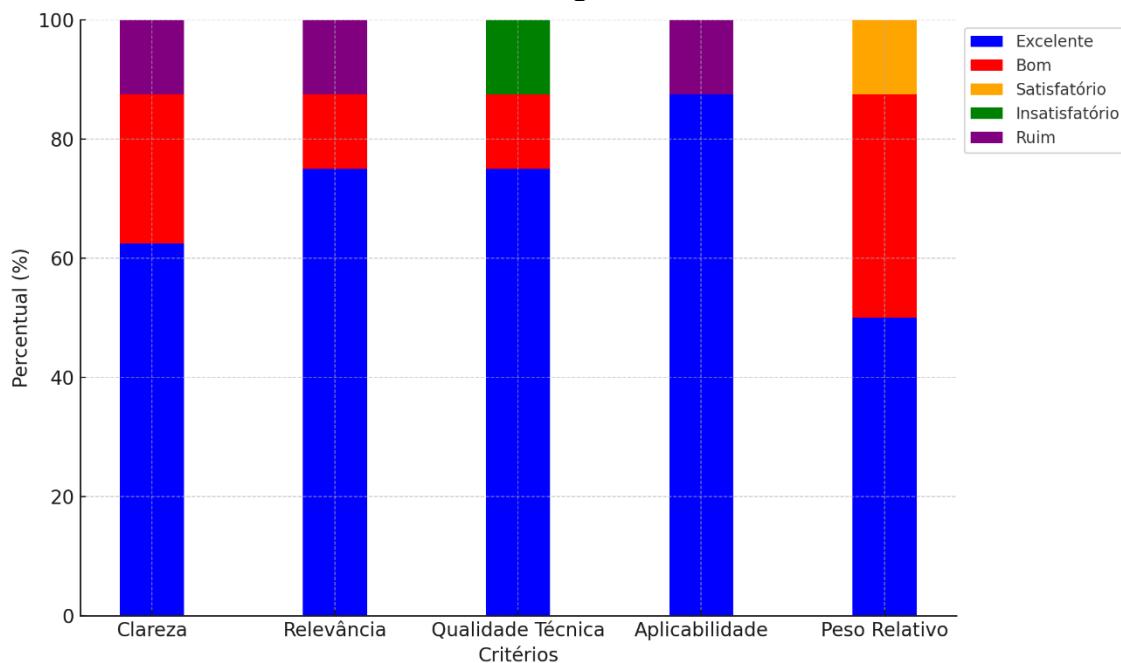
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (9). Há recursos humanos disponíveis no órgão para implementar as contratações públicas estratégicas?**



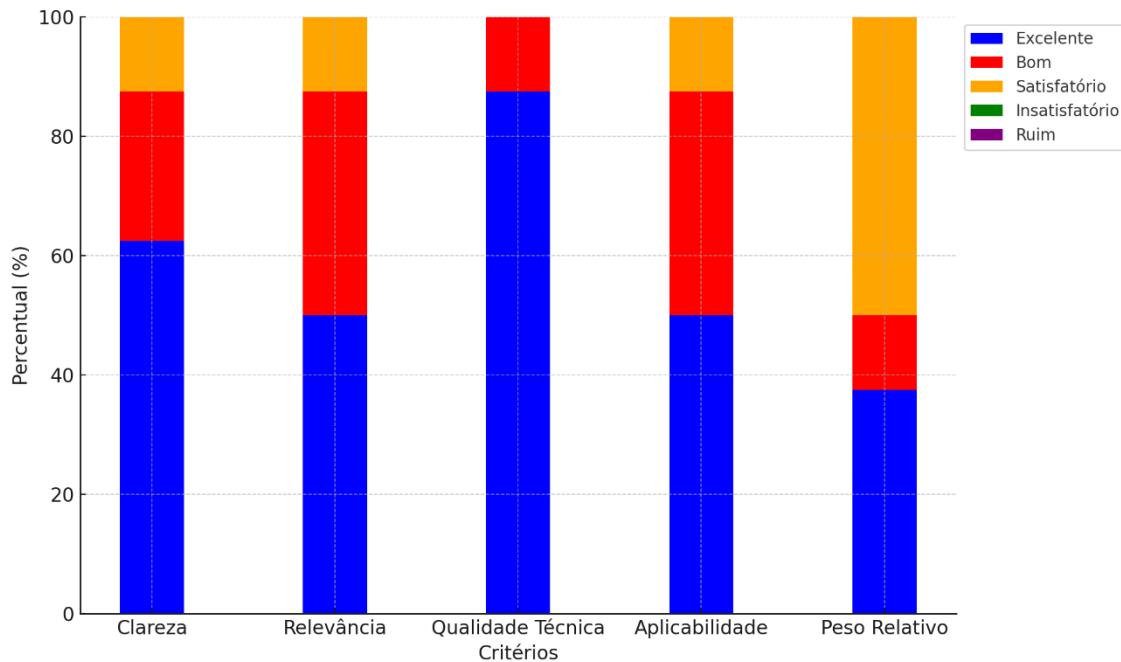
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (10). Os agentes públicos responsáveis detêm as competências necessárias para implementar as contratações públicas estratégicas?**



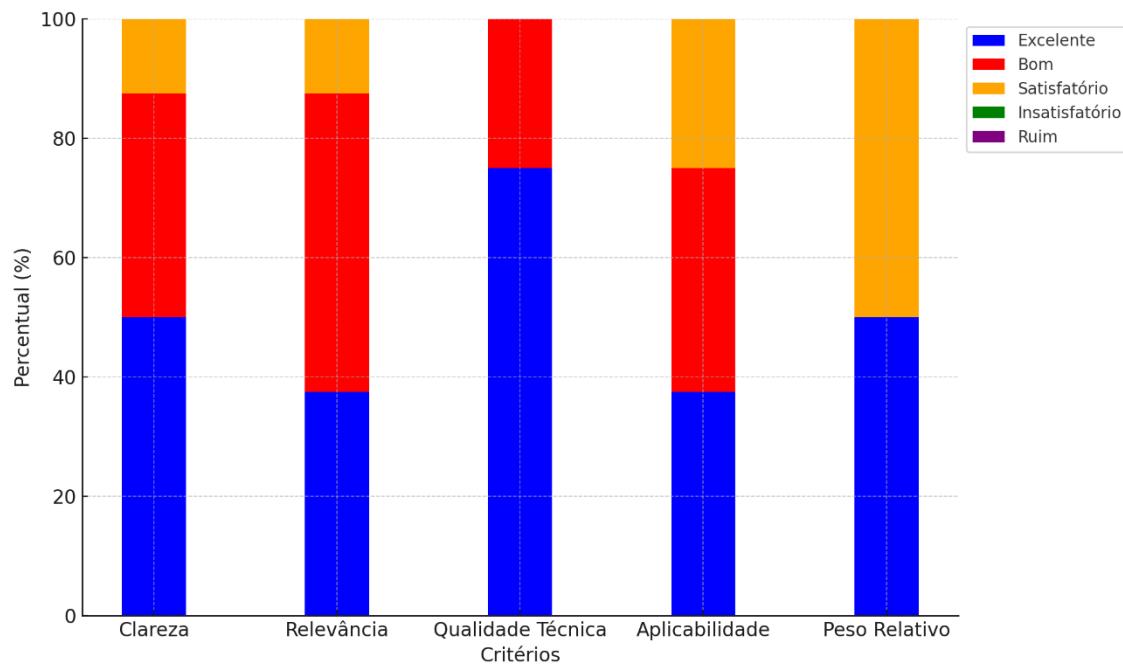
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (11). Há mecanismos de incentivo ao desempenho das contratações públicas estratégicas?**



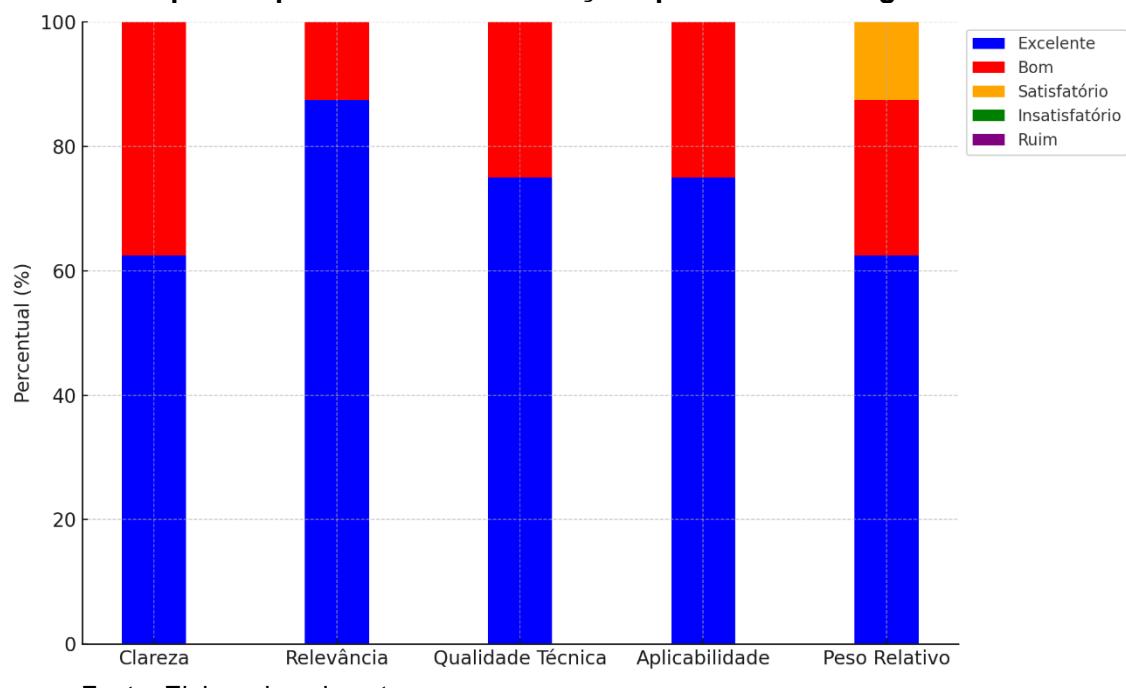
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (12). Há um ambiente de experimentação de soluções para as contratações públicas estratégicas?**



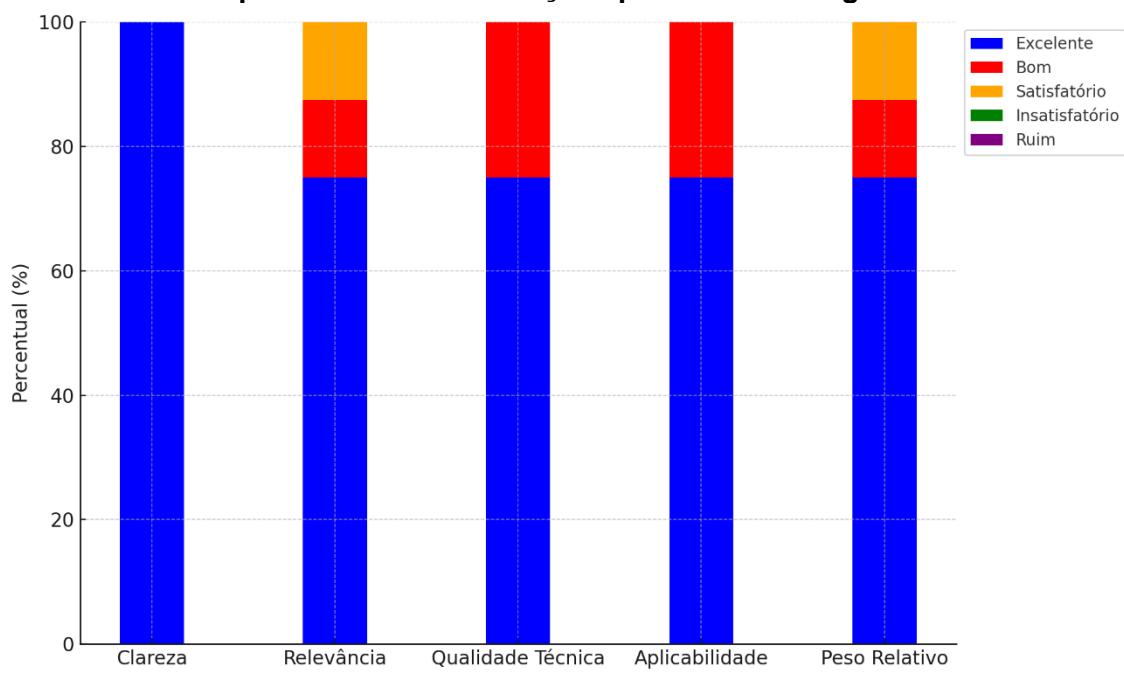
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (13). Há instrumento de planejamento, em vigência no órgão, para implementar as contratações públicas estratégicas?**



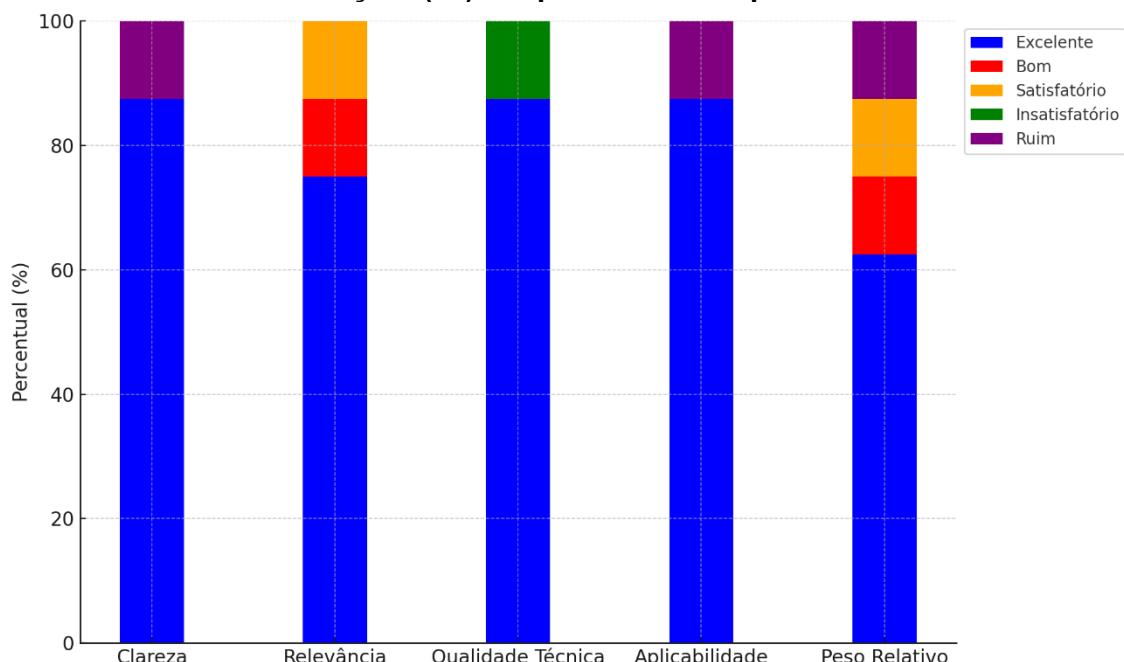
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (14). Há estrutura de governança estabelecida para implementar as contratações públicas estratégicas?**



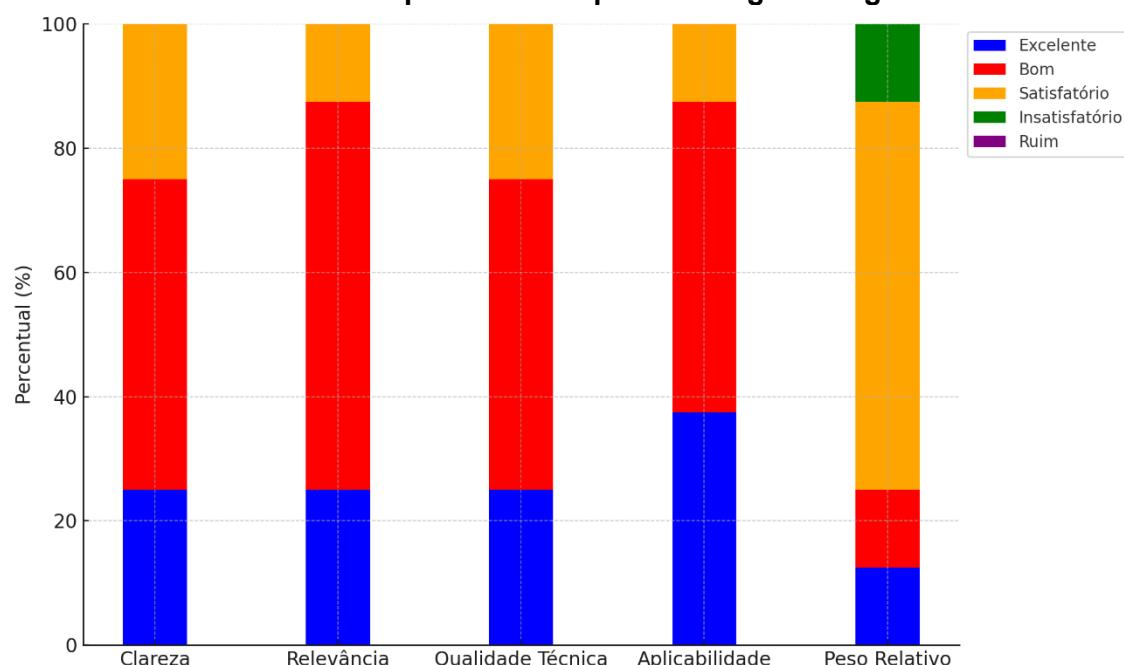
Fonte: Elaborado pelo autor

### ITEM DE AVALIAÇÃO (15). Há política de compras centralizadas?



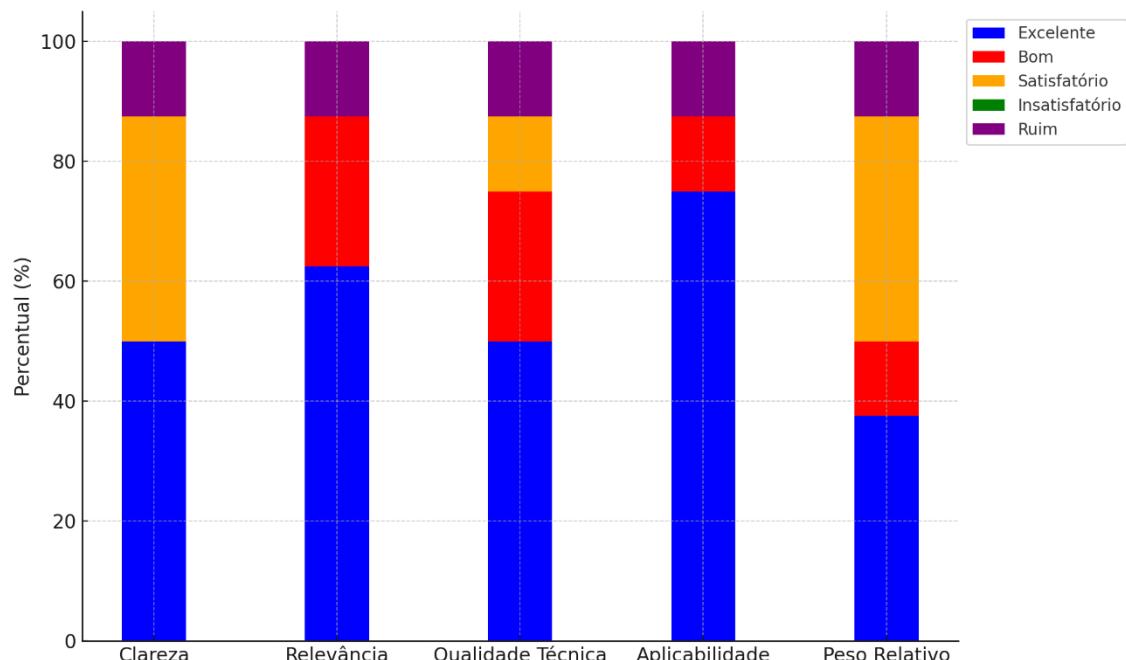
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (16). Há publicação de todos os documentos preparatórios e de gestão das contratações públicas estratégicas, exceto aqueles indispensáveis ao seu desempenho e com previsão legal de sigilo?**



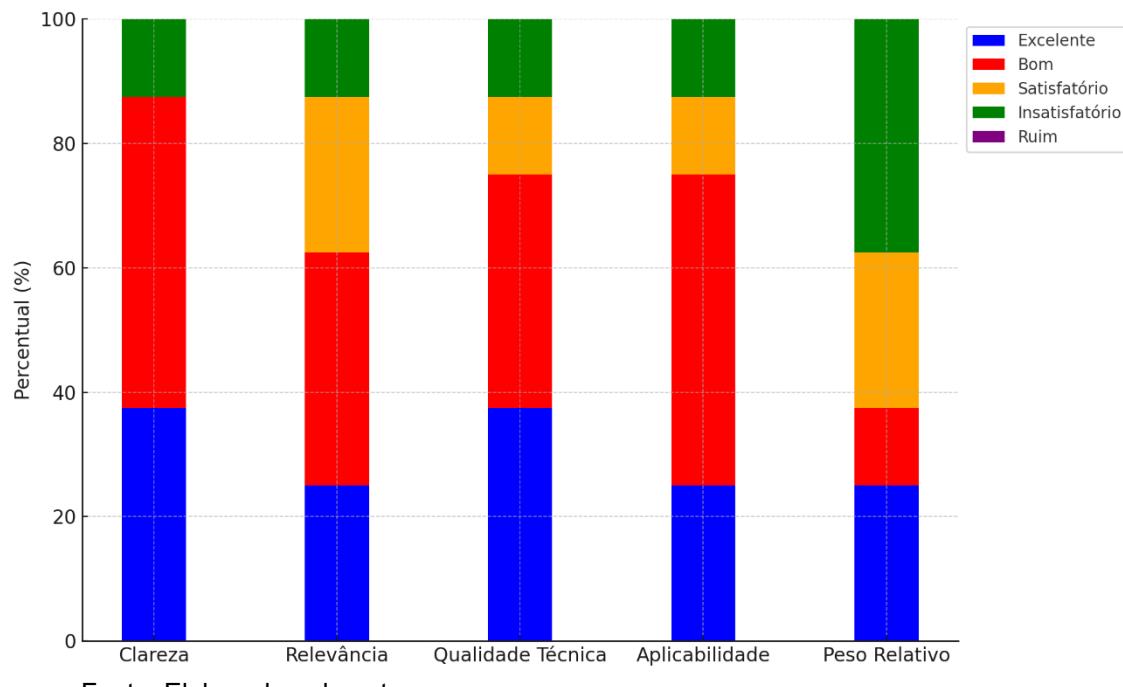
Fonte: Elaborado pelo autor

### **ITEM DE AVALIAÇÃO (17). Há análise de mercado e inteligência de compras?**



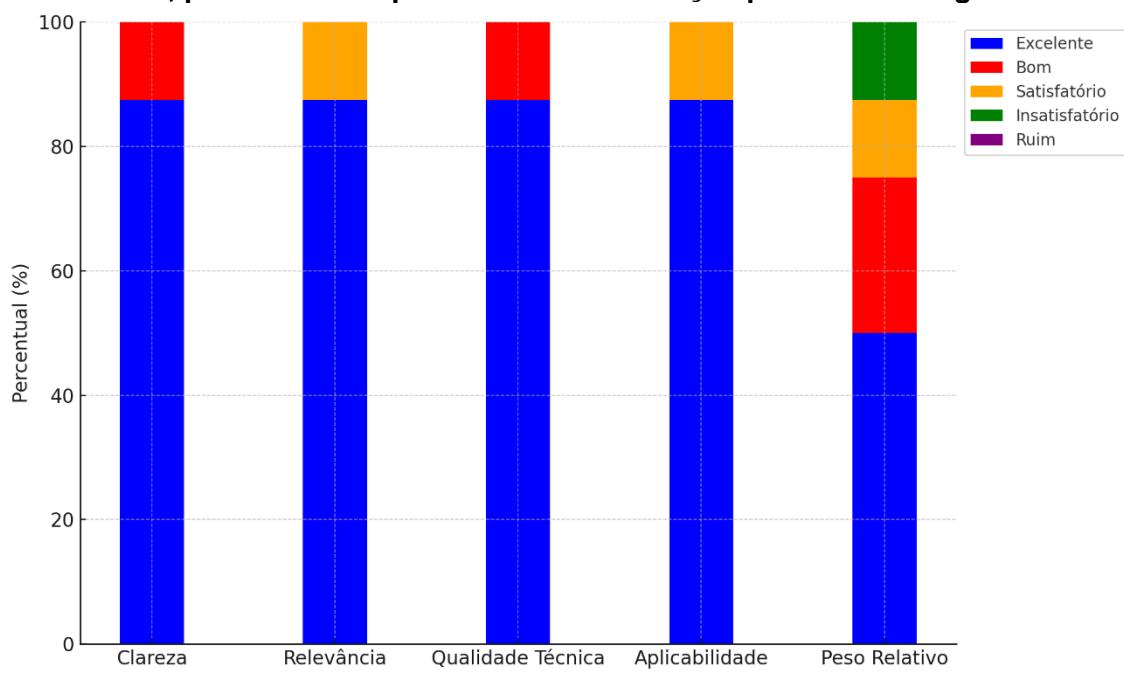
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (18). Há utilização da compra direta para implementar as contratações públicas estratégicas?**



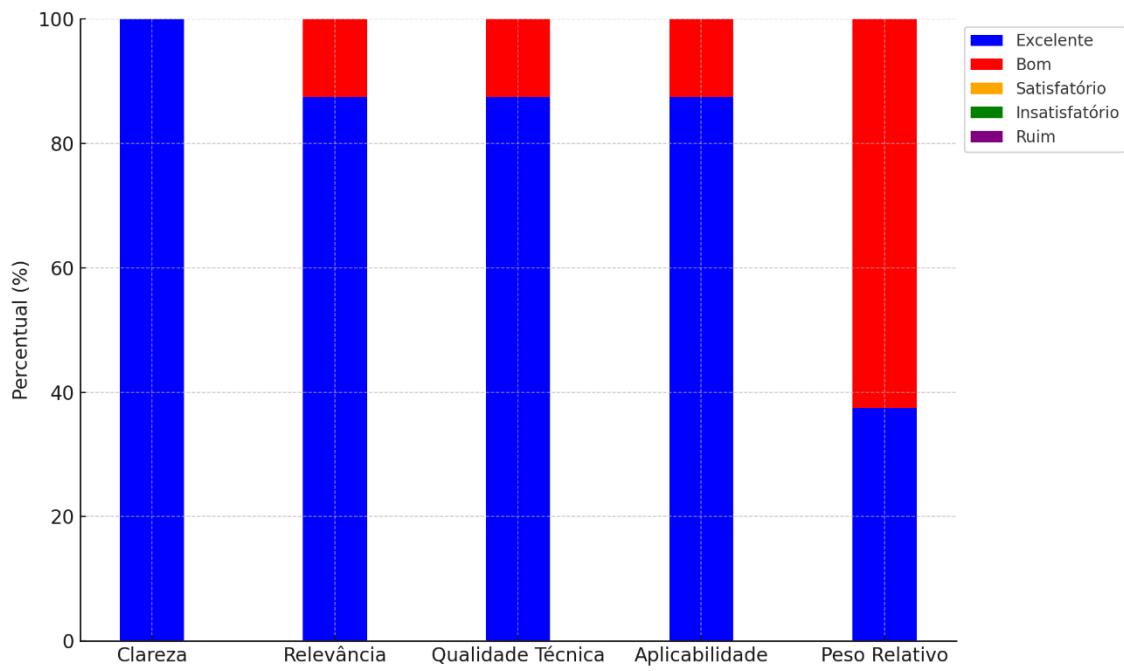
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (19). Há utilização de sistemas digitais, baseados em IA e big data, para auxiliar o processo de contratação pública estratégica?**



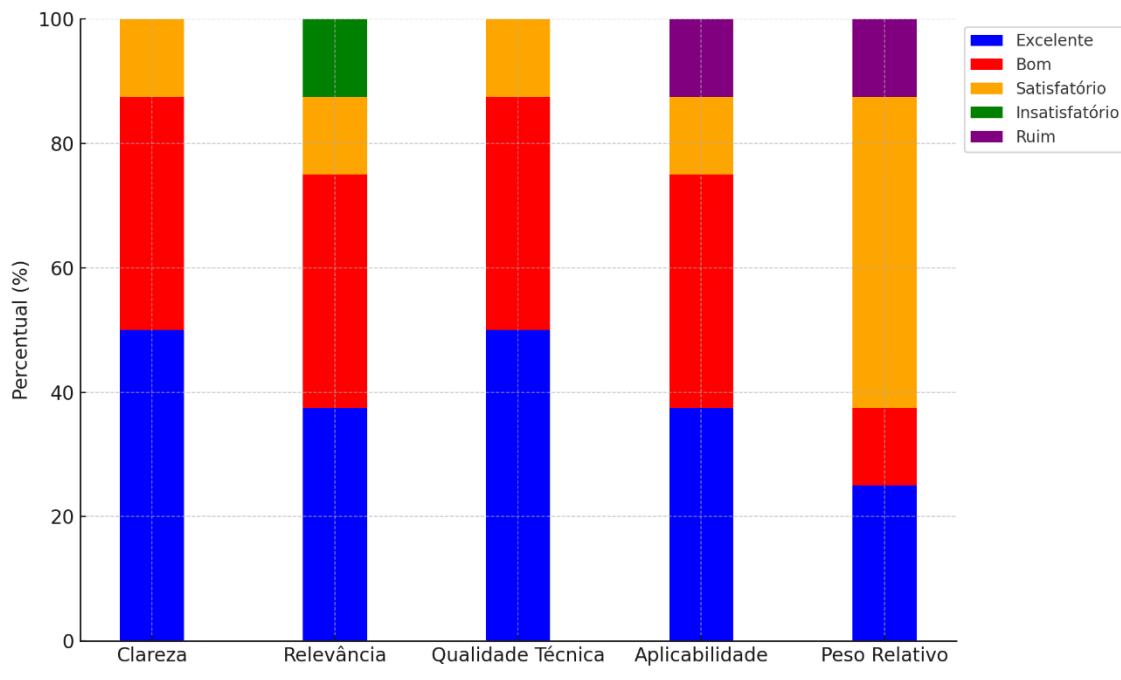
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (20). Há um sistema de melhoria contínua das contratações públicas estratégicas?**



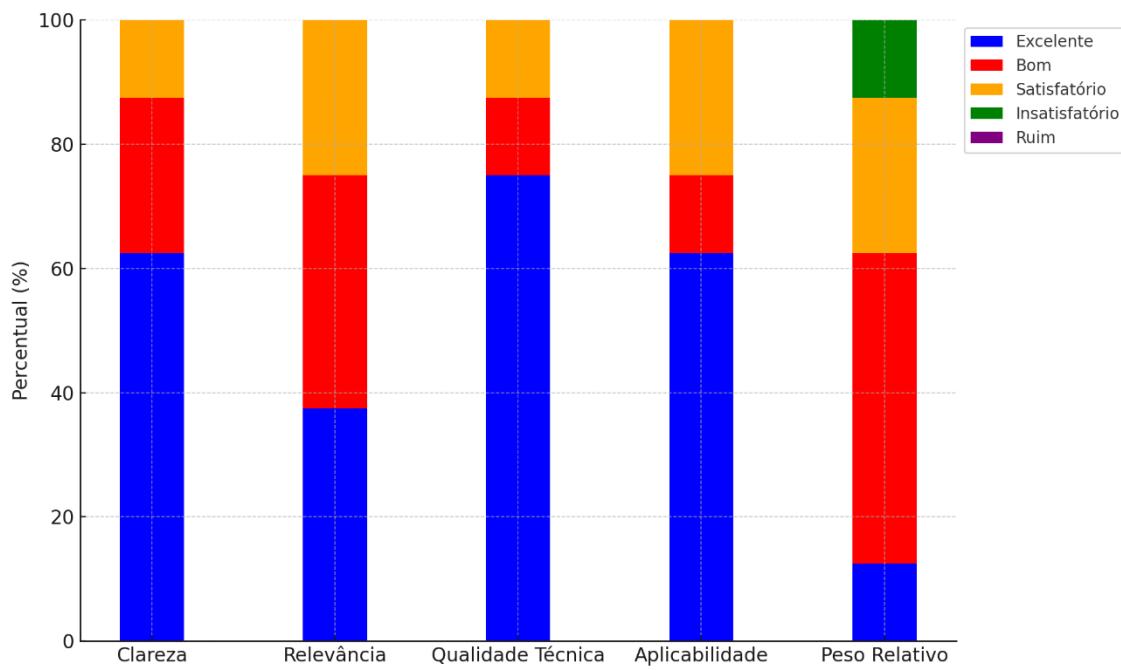
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (21). O Estudo Técnico Preliminar deve incorporar metas secundárias?**



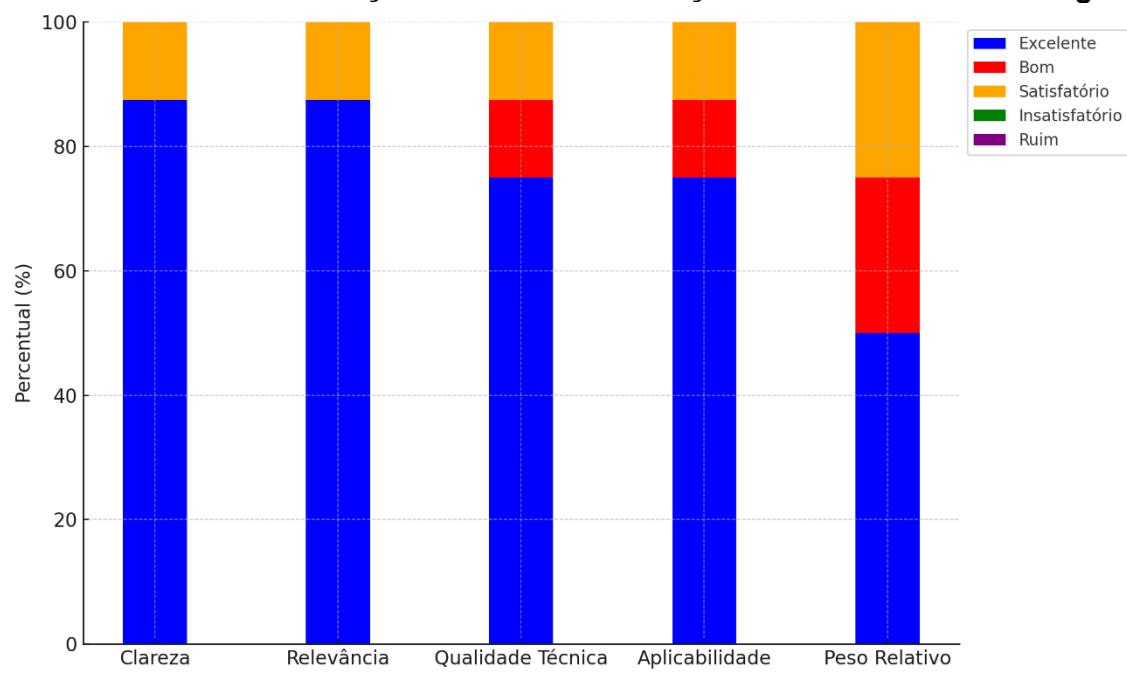
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (22). Há análise de custo-benefício (ACB) para a incorporação dos objetivos secundários?**



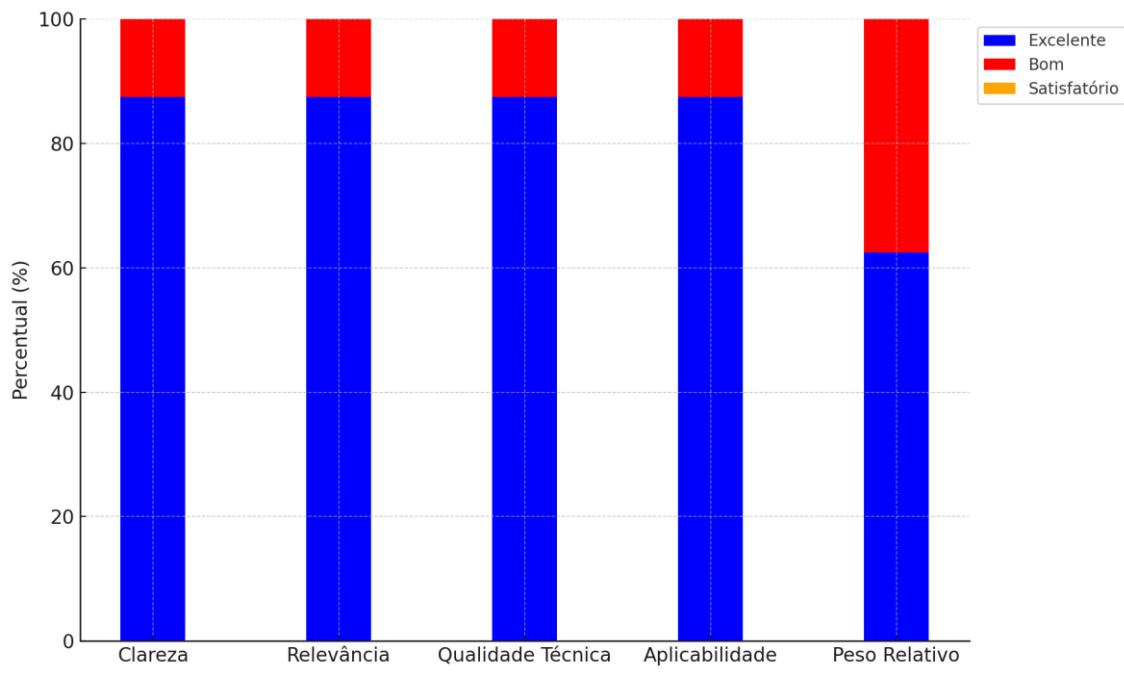
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (23). Há incorporação de critérios ambientais, sociais, econômicos e/ou de inovação nos Editais de seleção dos fornecedores do órgão?**



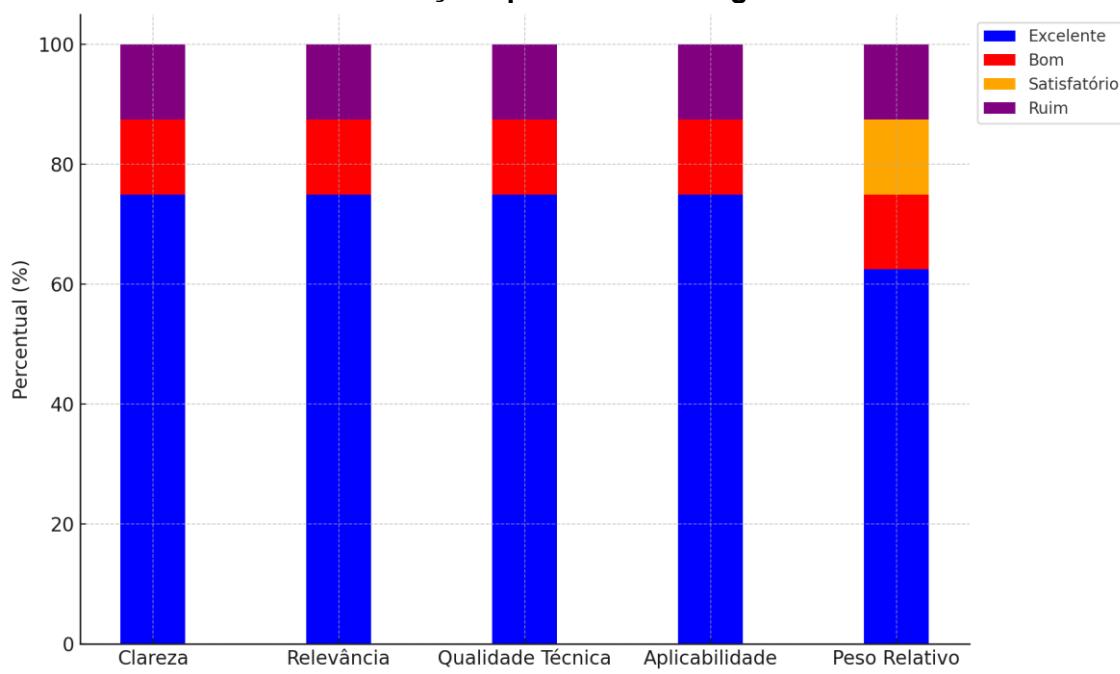
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (24). Há sistema de gestão dos riscos associados as contratações públicas estratégicas?**



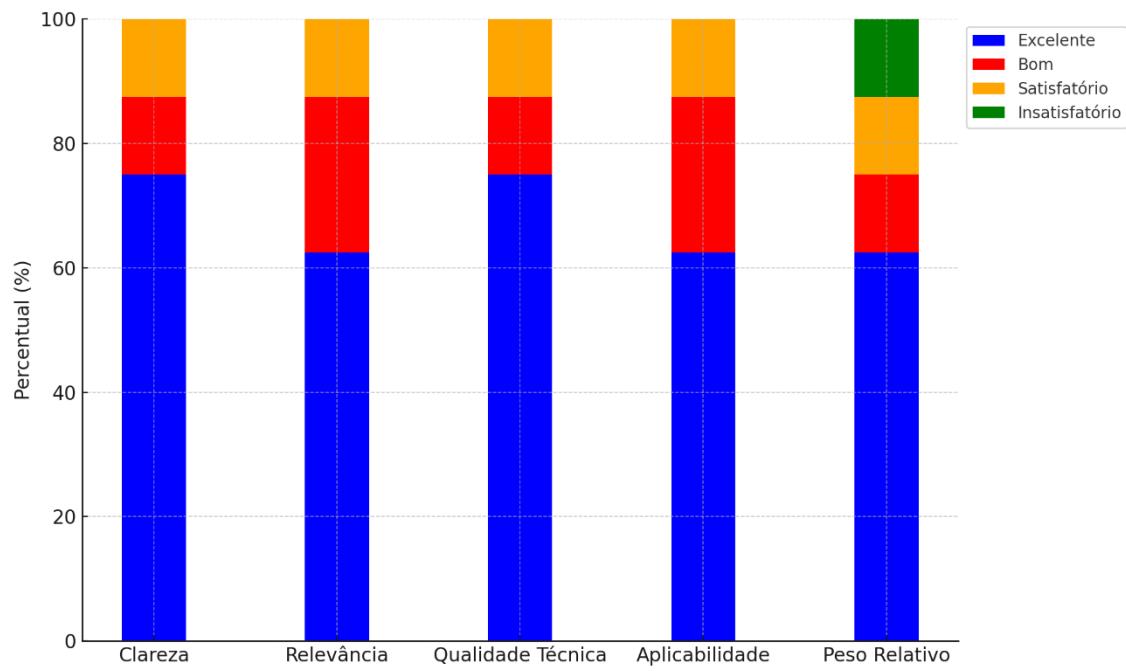
Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (25). Há monitoramento dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas?**



Fonte: Elaborado pelo autor

**ITEM DE AVALIAÇÃO (26). Há avaliação de resultados/impacto dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas?**



Fonte: Elaborado pelo autor

## APÊNDICE F – MODELO DE MATURIDADE DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS ESTRATÉGICAS

**Quadro 13. Modelo de maturidade das contratações públicas estratégicas (versão final)**

<b>ITEM</b>	<b>APÊNDICE B</b>	<b>ITEM DE AVALIAÇÃO</b>	<b>NÍVEL DE MATURIDADE**</b>	<b>CÓDIGO DO NÍVEL (1 – 4)</b>	<b>EVIDÊNCIAS COLETADAS</b>	<b>OBSERVAÇÕES OU RECOMENDAÇÕES DOS GESTORES</b>
01	01	Existe autorização para implementar as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – O órgão interpreta que não recebeu autorização legal para implementar as contratações públicas estratégicas, nem existe ato normativo próprio (Lei ou Decreto).</p> <p>2 – O órgão interpreta que recebeu autorização legal genérica para implementar as contratações públicas estratégicas, conforme dispõe a Lei nº 14.133/2021 (art. 11, IV), mas não existe ato normativo próprio (Lei ou Decreto).</p> <p>3 – O órgão recebeu autorização legal genérica para implementar as contratações públicas estratégicas,</p>			

			<p>por meio de ato normativo próprio (Lei ou Decreto).</p> <p>4 – O órgão recebeu autorização legal específica que determina a implementação das contratações públicas estratégicas, por meio de ato normativo próprio (Lei ou Decreto).</p>			
02	02	<p>Existem políticas públicas implementadas no órgão que utilizam o poder de compras para atingir metas secundárias?</p>	<p>1 – Não há políticas que utilizam o poder de compras para atingir metas secundárias (p.e. sustentabilidade, inovação, desenvolvimento econômico local, responsabilidade social etc.).</p> <p>2 – Há somente uma política do órgão que utiliza o poder de compras para atingir metas secundárias (p.e. sustentabilidade, inovação, desenvolvimento econômico local, responsabilidade social etc.).</p>			

			<p>3 – Há somente duas políticas do órgão que utilizam o poder de compras para atingir metas secundárias (p.e. sustentabilidade, inovação, desenvolvimento econômico local, responsabilidade social etc.).</p> <p>4 – Há múltiplas políticas do órgão que utilizam o poder de compras para atingir metas secundárias (p.e. sustentabilidade, inovação, desenvolvimento econômico local, responsabilidade social etc.).</p>			
03	02	Há objetivos/metas de fomento aos produtos nacionais-regionais?	<p>1 – Não há prioridade na aquisição de produtos nacionais/lokais pelo órgão.</p> <p>2 – A aquisição de produtos nacionais/lokais ocorre ocasionalmente, em processos específicos de compra realizadas do órgão (inferior a 25% dos processos).</p>			

			<p>3 – A aquisição de produtos nacionais/locais é priorizada em diversos processos de compra realizadas do órgão (superior a 25% dos processos).</p> <p>4 – A aquisição de produtos nacionais/locais é amplamente priorizada e sistematicamente integrada aos processos de compra do órgão, com metas definidas e monitoramento contínuo.</p>			
04	02	Há objetivos/metas de economia circular [“propõem o equilíbrio entre o sistema econômico, a sociedade e o meio ambiente, no qual, todos os materiais são devolvidos ao ciclo produtivo através da reutilização, redução e reciclagem” (Gonçalves & Barreto 2019)]?	<p>1 – O órgão não adota práticas de economia circular nas contratações públicas.</p> <p>2 – O órgão adota parcialmente as práticas de economia circular nas contratações públicas, considerando a preferência por produtos reciclados ou a implementação de processos de reutilização (adoção inferior a 25% dos processos sujeitos as práticas de economia circular).</p>			

			<p>3 – O órgão adota parcialmente as práticas de economia circular nas contratações públicas, considerando a preferência por produtos reciclados ou a implementação de processos de reutilização (adoção superior a 25% dos processos sujeitos as práticas de economia circular).</p> <p>4 – O órgão integra completamente as práticas de economia circular em todas as etapas das contratações públicas, considerando integralmente o ciclo de vida do produto, a reutilização, a reciclagem e a redução de resíduos, com políticas e diretrizes bem estabelecidas (adoção superior a 50% dos processos sujeitos as práticas de economia circular).</p>			
05	02	Há objetivos/metas de responsabilidade social?	1 – O órgão não adota práticas de responsabilidade social (economia justa, apoio a minorias, equidade de gênero, prevenção ao trabalho forçado, mulheres vítimas de violência etc.) nas contratações públicas.			

		<p>2 – O órgão adota parcialmente as práticas de responsabilidade social (economia justa, apoio a minorias, equidade de gênero, prevenção ao trabalho forçado, mulheres vítimas de violência etc.) nas contratações públicas (adoção inferior a 25% dos processos sujeitos as práticas de responsabilidade social).</p> <p>3 – O órgão adota parcialmente as práticas de responsabilidade social (economia justa, apoio a minorias, equidade de gênero, prevenção ao trabalho forçado, mulheres vítimas de violência etc.) nas contratações públicas (adoção superior a 25% dos processos sujeitos as práticas de responsabilidade social).</p> <p>4 – O órgão integra completamente as práticas de responsabilidade social (economia justa, apoio a minorias, equidade de gênero, prevenção ao trabalho forçado, mulheres vítimas de violência etc.) nas contratações</p>		
--	--	--	--	--

			públicas, com políticas e diretrizes bem estabelecidas (adoção superior a 50% dos processos sujeitos as práticas de responsabilidade social).			
06	03	As práticas de auditoria e controle (interno e externo) são orientadas para riscos e resultados?	<p>1 – Processos e relatórios recentes de auditoria (interna e externa) evidenciam que suas práticas não consideram as consequências práticas das decisões, pois são baseadas em valores jurídicos abstratos. Por isso, seria impossível que os órgãos de controle admitissem as práticas de contratação pública estratégica.</p> <p>2 – Processos e relatórios recentes de auditoria (interna e externa) evidenciam que suas práticas não consideram integralmente as consequências práticas das decisões, pois ainda não são orientadas para riscos e resultados. Por isso, seria pouco provável que os órgãos de controle admitissem as práticas de contratação pública estratégica.</p>			

			<p>3 – Processos e relatórios recentes de auditoria (interna e externa) evidenciam que suas práticas consideram as consequências práticas das decisões, frequentemente orientadas para riscos e resultados. Por isso, seria provável que os órgãos de controle admitissem as práticas de contratação pública estratégica.</p> <p>4 – Processos e relatórios recentes de auditoria (interna e externa) evidenciam que suas práticas consideram as consequências práticas das decisões, orientadas para riscos e resultados. Por isso, certamente os órgãos de controle admitiriam as práticas de contratação pública estratégica.</p>			
07	04	Há recursos financeiros e/ou materiais disponíveis no órgão para implementar	1 – Não há previsão orçamentária específica, nem os recursos financeiros e materiais necessários no órgão, para a adoção das contratações públicas estratégicas.			

		as contratações públicas estratégicas?	<p>2 – Há uma previsão orçamentária inicial, mas os recursos financeiros e materiais são insuficientes para a implementação das contratações públicas estratégicas.</p> <p>3 – Não há previsão orçamentária específica, mas há recursos financeiros e/ou materiais necessários no órgão, para a adoção das contratações públicas estratégicas.</p> <p>4 – Há previsão orçamentária específica e há recursos financeiros e/ou materiais necessários no órgão, para a adoção das contratações públicas estratégicas.</p>			
08	05	Há recursos humanos disponíveis no órgão para implementar as contratações públicas estratégicas?	1 – Não há recursos humanos qualificados em quantidade suficiente para atender as demandas das contratações públicas tradicionais do órgão.			

2 – Não há recursos humanos qualificados em quantidade suficiente para atender as demandas das contratações públicas estratégicas, a força de trabalho atua no limite para atender as demandas das contratações públicas tradicionais do órgão.

3 – Não há recursos humanos qualificados em quantidade suficiente para atender as demandas das contratações públicas estratégicas, mas ajustes na alocação da força de trabalho e na metodologia de atuação permitiriam incorporá-las.

4 – Há recursos humanos qualificados em quantidade suficiente para atender as demandas das contratações públicas estratégicas do órgão.

09	06	<p>Os agentes públicos responsáveis cumprem os requisitos da Lei 14.133/2021 necessários para implementar as contratações públicas estratégicas?</p>	<p>1 – Os agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), em sua maioria, não são efetivos ou permanentes.</p> <p>2 – Os agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), em sua maioria, são efetivos ou permanentes, mas não possuem formação compatível com as funções exercidas nas contratações públicas tradicionais.</p> <p>3 – Os agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), em sua maioria, são efetivos ou permanentes, que possuem formação compatível com as funções exercidas nas contratações públicas tradicionais, mas não possuem a formação</p>	

			<p>específica para implementar as contratações públicas estratégicas.</p> <p>4 – Os agentes públicos responsáveis pela gestão das contratações (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), em sua maioria, são efetivos ou permanentes e possuem formação específica para implementar as contratações públicas estratégicas.</p>			
10	07	Há mecanismos de incentivo ao desempenho das contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há estrutura de incentivos ao desempenho, aplicando-se apenas penalidades em caso de ilícitos, desincentivando a assunção de riscos para melhorar as contratações.</p> <p>2 – Não há estrutura de incentivos, mas são considerados os desafios do gestor e as exigências das políticas públicas. A assunção de riscos é parcialmente incentivada, sem recompensas pelo bom desempenho.</p>			

			<p>3 – Há incentivos simbólicos ao desempenho, considerando as dificuldades do gestor e as exigências das políticas públicas, sem contrapartida financeira. A assunção de riscos é incentivada com recompensa simbólica.</p> <p>4 – Existe uma estrutura de incentivos com contrapartidas econômicas ou financeiras (bônus, progressão funcional). A assunção de riscos para melhorar o desempenho é incentivada com recompensas financeiras.</p>			
11	08	Há um ambiente de experimentação de soluções para as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há um ambiente de experimentação de soluções no órgão.</p> <p>2 – Há um ambiente de experimentação de soluções no órgão, mas não são formuladas ou testadas soluções de contratação pública.</p>			

			<p>3 – Há um ambiente de experimentação de soluções no órgão, onde são formuladas e testadas soluções de contratação pública, mas as soluções de contratação pública estratégica ainda não foram testadas.</p> <p>4 – Há um ambiente de experimentação de soluções no órgão, onde são formuladas e testadas soluções de contratação pública, em que ocorreu ou ocorre, o teste de soluções de contratação pública estratégica.</p>			
12	09	Há instrumento de planejamento, em vigência no órgão, para implementar as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há Plano de Logística Sustentável, Plano de Contratação Anual, ou qualquer outro instrumento de planejamento para as contratações públicas estratégicas em vigência no órgão.</p> <p>2 – Há um PLS e/ou PCA com ações/metas limitadas a</p>			

			<p>sustentabilidade ambiental, que estabelece objetivos e ações, sem qualquer outro instrumento de planejamento para as contratações públicas estratégicas em vigência no órgão.</p> <p>3 – Há um PLS e PCA com ações/metas que preveem a integração de pelo menos um objetivo secundário, para além da sustentabilidade ambiental, sem qualquer outro instrumento de planejamento para as contratações públicas estratégicas em vigência no órgão.</p> <p>4 – Há um PLS e PCA com ações/metas que integram múltiplos objetivos secundários ou outro instrumento de planejamento para as contratações públicas estratégicas em vigência no órgão.</p>			
13	10	Há estrutura de governança estabelecida para implementar as	1 – Não há estrutura formal de governança (processos, competências e coordenação) para as contratações públicas do órgão.			

	<p>contratações públicas estratégicas?</p>	<p>2 – Há uma estrutura formal de governança para as contratações públicas do órgão (processos, competências e coordenação), mas não há estrutura específica para as contratações públicas estratégicas.</p> <p>3 - Há uma estrutura formal de governança para as contratações públicas do órgão (processos, competências e coordenação) associada a uma estrutura específica para as contratações públicas estratégicas (somente os mecanismos básicos de direção e controle).</p> <p>4 - Há uma estrutura formal de governança para as contratações públicas do órgão (processos, competências e coordenação) associada a uma estrutura específica para as contratações públicas estratégicas (mecanismos de direção</p>		
--	--	--	--	--

			e controle associados aos princípios de transparência, participação e responsividade).			
14	11	Há política de compra centralizada?	<p>1 – Não há política de compra centralizada.</p> <p>2 – Há política de compras centralizadas, com foco limitado a otimização de recursos.</p> <p>3 – Há política de compras centralizadas com foco na integração de somente um objetivo secundário (sustentabilidade, inovação ou responsabilidade social).</p> <p>4 – Há política de compras centralizadas com práticas de integração de múltiplos objetivos secundários (sustentabilidade, inovação ou responsabilidade social).</p>			
			1 – Não há publicação dos documentos de gestão das			

15	12	<p>Há publicação de todos os documentos preparatórios e de gestão das contratações públicas estratégicas, exceto aqueles indispensáveis ao seu desempenho e com previsão legal de sigilo?</p>	<p>contratações públicas (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), exceto aqueles exigidos por lei.</p> <p>2 – Há publicação parcial dos documentos de gestão das contratações públicas (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), para além daqueles exigidos por lei.</p> <p>3 – Há publicação integral dos documentos de gestão das contratações públicas (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), sem especificar o alcance de objetivos/metas secundárias das contratações.</p> <p>4 – Há publicação integral dos documentos de gestão das</p>			
----	----	---	--	--	--	--

			contratações públicas (fase preparatória, instrução, licitação, execução e avaliação), especificando o alcance de objetivos/metas secundárias das contratações.			
16	13	Há análise de mercado (análise das alternativas possíveis, e justificativa técnica e econômica da escolha do tipo de solução a contratar, art. 18 § 1º, V da Lei nº 14.133/2021) e inteligência de compras [ações de governança e gestão, tendo um olhar estratégico do ciclo de compras (Terra e Carlos, 2018)]?	<p>1 – Não há análise de mercado ou inteligência de compras.</p> <p>2 – Há análise de básica de mercado, <i>ad hoc</i>, sem identificar oportunidades e ameaças para as contratações públicas.</p> <p>3 – Há análise sistemática de mercado que identifica oportunidades e ameaças para as contratações pública, em geral.</p> <p>4 – Há análise sistemática de mercado que identifica oportunidades e ameaças para as contratações pública estratégicas.</p>			
17	14	Há utilização da compra direta para implementar as	1 – A compra direta não é utilizada para implementar as contratações públicas estratégicas.			

		contratações públicas estratégicas?	<p>2 – Excepcionalmente, a compra direta já foi utilizada para implementar contratações públicas estratégicas (conforme Estudo Técnico Preliminar).</p> <p>3 – A compra direta é utilizada para implementar as contratações públicas estratégicas, a partir de um instrumento de planejamento do órgão (conforme Plano de Logística Sustentável).</p> <p>4 – A compra direta é utilizada para implementar as contratações públicas estratégicas, a partir de uma política de contratações públicas estratégicas.</p>			
18	15	Há utilização de sistemas digitais, baseados em IA e big data, para auxiliar o processo de contratação pública estratégica?	1 – Não há uso de sistemas digitais para auxiliar procedimentos críticos da contratação pública (pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, licitação, auditoria e controle interno etc.).			

2 – Há uso pontual e não integrado de sistemas digitais para auxiliar procedimentos críticos da contratação pública (pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, licitação, auditoria e controle interno etc.).

3 – Há uso sistemático e integrado de sistemas digitais para auxiliar procedimentos críticos da contratação pública (pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, licitação, auditoria e controle interno etc.), sem contribuição específica para otimização das contratações públicas estratégicas.

4 – Há uso sistemático e integrado de sistemas digitais para auxiliar procedimentos críticos da contratação pública (pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, licitação, auditoria e controle interno etc.), com contribuição específica para

			otimização das contratações públicas estratégicas.			
19	16	Há um sistema de melhoria contínua das contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há registros de avaliação úteis a melhoria contínua das contratações públicas no órgão.</p> <p>2 – Há registros de avaliação <i>ad hoc</i> úteis a melhoria das contratações públicas do mesmo objeto no órgão, sem aplicação nas contratações públicas estratégicas.</p> <p>3 – Há registros de avaliação sistemática úteis a melhoria contínua das contratações públicas no órgão, sem aplicação nas contratações públicas estratégicas.</p> <p>4 – Há registros de avaliação sistemática úteis a melhoria contínua das contratações públicas no órgão, com aplicação nas contratações públicas estratégicas.</p>			
		Os Estudos Técnicos Preliminares desenvolvido	1 – Não. O ETP não incorpora metas secundárias.			

20	17	<p>pelo órgão incorpora metas secundárias?</p>	<p>2 – Parcialmente. O ETP raramente incorpora metas secundárias, não há obrigatoriedade.</p> <p>3 – Parcialmente. O ETP frequentemente incorpora metas secundárias, não há obrigatoriedade.</p> <p>4 – Sim. O ETP deve integrar múltiplas metas secundárias de contratação, dispostas no PLS ou nas demais políticas do órgão.</p>			
21	17	<p>Há análise de custo-benefício (ACB) para a incorporação dos objetivos secundários?</p>	<p>1 – Não há análise do custo-benefício para a incorporação dos objetivos secundários.</p> <p>2 – Há análise formal, mas parcial dos principais custos e benefícios da incorporação dos objetivos secundários (adoção de outros métodos).</p>			

			<p>3 – Ocasionalmente, é realizada uma análise de custo-benefício para incorporação dos objetivos secundários (adoção da ACB).</p> <p>4 – Há análise contínua, formal e integrada do custo-benefício dos objetivos secundários (adoção da ACB).</p>			
22	17	Há incorporação de critérios ambientais, sociais, econômicos e/ou de inovação nos Editais de seleção dos fornecedores do órgão?	<p>1 – Há ausência de critérios ambientais, sociais, econômicos e de inovação nos Editais de seleção dos fornecedores (somente critérios exigidos por Lei).</p> <p>2 – Há incorporação dos critérios ambientais, sociais, econômicos e de inovação em menos de 1/3 dos Editais de seleção de fornecedores.</p> <p>3 – Há incorporação dos critérios ambientais, sociais, econômicos e de</p>			

			<p>inovação em mais de 1/3 dos Editais de seleção de fornecedores.</p> <p>4 – Há incorporação dos critérios ambientais, sociais, econômicos e de inovação em mais de 2/3 dos Editais de seleção de fornecedores.</p>			
23	18	Há sistema de gestão dos riscos associados as contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há identificação ou avaliação de riscos das contratações públicas estratégicas.</p> <p>2 – Há identificação e avaliação dos riscos nas contratações públicas estratégicas, mas não são instituídos controles internos específicos.</p> <p>3 – Há identificação e avaliação dos riscos nas contratações públicas estratégicas, são instituídos controles internos específico, mas não há avaliação sistemática da efetividade desses controles.</p>			

			4 – Há identificação e avaliação dos riscos nas contratações públicas estratégicas, são instituídos controles internos específico e há avaliação sistemática da efetividade desses controles.			
24	19	Há monitoramento dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há monitoramento das contratações públicas do órgão, somente relatórios de fiscalização exigidos por lei.</p> <p>2 – Há monitoramento dos objetivos/metas das contratações públicas, além dos relatórios de fiscalização exigidos por lei, que permitem correções e ajustes durante o processo de gestão.</p> <p>3 – Há monitoramento específico para os objetivos/metas das contratações públicas estratégicas que permitem correções e ajustes durante o processo de gestão.</p>			

			4 – Há monitoramento específico para os objetivos/metas das contratações públicas estratégicas, que permitem correções e ajustes durante o processo de gestão, incorporando indicadores de recurso, atividade, produção e resultado.			
25	20	Há avaliação de resultados/impacto dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas?	<p>1 – Não há avaliação de resultados/impacto dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas (somente relatórios obrigatórios de fiscalização).</p> <p>2 – Ocasionalmente, em menos de 1/3 das contratações públicas estratégicas, ocorre a avaliação de resultados/impacto.</p> <p>3 – Frequentemente, em mais de 2/3 das contratações públicas estratégicas, ocorre a avaliação de resultados/impacto.</p>			

		4 – A avaliação de resultados/impacto dos objetivos/metas das contratações públicas estratégicas é frequente e integrada a um sistema contínuo de melhoria.			
--	--	---	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

## **APÊNDICE G - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado(a) participante da pesquisa,

O pesquisador Diego de Almeida Santos, convida você a participar da Pesquisa intitula “MODELO DE MATURIDADE PARA AS COMPRAS PÚBLICAS ESTRATÉGICAS”. Esta pesquisa está registrada no Comitê de Ética através do CAAE: 83456824.5.0000.5188, número do comprovante: 113376/2024.

Para tanto você precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você (ou para o seu empregador, quando for este o caso) e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Esta pesquisa tem por objetivo desenvolver um modelo capaz de avaliar o nível de maturidade das contratações públicas estratégicas dos órgãos da Administração Pública direta brasileira. Por sua vez, foi definido como objetivo específico identificar diretrizes, práticas e medidas necessárias para implementação de uma contratação pública estratégica.

O desenho de pesquisa escolhido é o Método Delphi, com validação por Painel de Especialistas, que envolve duas rodadas de avaliação e feedback, a primeira individual (fechada) e a segunda coletiva (aberta), com aplicação do modelo desenvolvido e validado em uma instituição pública através de entrevista.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista. Não existe riscos decorrentes de sua participação na pesquisa. Se o/a Sr (a) aceitar participar, as respostas obtidas por esta pesquisa poderão contribuir para o aprimoramento de estudos sobre a temática. Se depois de consentir a sua participação o/a Sr. (a) desistir de continuar

participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O/a Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração referente a esta pesquisa. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas a sua identidade não será divulgada, uma vez que será guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o/a pesquisador/a no seguinte telefone 83-98194-5626, ou por e-mail: diego.almeida2@academico.ufpb.br.

### CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o que o/a pesquisador/a quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias originais, as quais serão assinadas por mim e pelo/a pesquisador/a, ficando uma via com cada um de nós.

---

Assinatura do/da participante da pesquisa

---

Assinatura do Pesquisador responsável

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2024

## **APÊNDICE H - TERMO DE COMPROMISSO DE UTILIZAÇÃO DE DADOS – TCUD**

Eu, DIEGO DE ALMEIDA SANTOS, pesquisador responsável pela pesquisa intitulada “MODELO DE MATURIDADE DAS COMPRAS PÚBLICAS ESTRATÉGICAS”, me comprometo a manter a confidencialidade sobre os dados coletados, como estabelecido na Resolução CNS 466/2012 e suas complementares, e ao publicar os resultados da pesquisa, manteremos o anonimato das pessoas cujos dados foram pesquisados.

Declaro, ainda, estar ciente de que é minha responsabilidade a integridade das informações e a privacidade dos participantes da pesquisa. Também me comprometo que os dados coletados não serão repassados a pessoas não envolvidas na equipe da pesquisa abaixo relacionada.

Estou ciente do direito do participante da pesquisa a solicitar indenização por dano causado pela pesquisa (por exemplo a perda do anonimato) nos termos da Resolução CNS nº. 466, de 2012, itens IV.3 e V.7; e Código Civil, Lei 10.406, de 2002, artigos 927 a 954, Capítulos I, "Da Obrigaçāo de Indenizar", e II, "Da Indenizaçāo", Título IX, "Da Responsabilidade Civil").

Me comprometo, ainda, com a guarda, cuidado e utilização das informações apenas para cumprimento dos objetivos previstos na pesquisa citada acima aqui, e que somente serão coletados após a sua aprovação do protocolo de pesquisa no Sistema CEP/CONEP.

---

Assinatura do Pesquisador responsável

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2024