



INFORMEF

NOVEMBRO/2025 - 2º DECÊNIO - Nº 1270 - ANO 35

BEAP - BOLETIM ETÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ADMINISTRAÇÃO/CONTABILIDADE

ÍNDICE

ARTIGO - BEAP - GESTÃO PÚBLICA INTEGRADA: EFICIÊNCIA, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL, ESTADUAL E MUNICIPAL ----- PÁG. 248

ARTIGO BEAP - GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA: DIRETRIZES NORMATIVAS, RESPONSABILIDADE FISCAL, CONTROLE INTERNO E BOAS PRÁTICAS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA ----- PÁG. 252

ARTIGO BEAP -GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: ESTRUTURA JURÍDICO-ADMINISTRATIVA, CONTABILIDADE PÚBLICA E BOAS PRÁTICAS PARA A ALTA ADMINISTRAÇÃO NOS ÂMBITOS FEDERAL. ESTADUAL E MUNICIPAL ----- PÁG. 256

INFORMEF

Rua: Padre Eustáquio, 145, Sala 9 - Carlos Prates

CEP: 30.710-580 - BH - MG

TEL.: (31) 2121-8700

www.informef.com.br

ARTIGO - BEAP - GESTÃO PÚBLICA INTEGRADA: EFICIÊNCIA, TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL, ESTADUAL E MUNICIPAL

Autor - Gelson Rubens Santana Lourenço

Advogado e consultor especializado em administração pública.

Resumo

Este artigo analisa os principais desafios e oportunidades da gestão pública nos níveis federal, estadual e municipal, com ênfase em eficiência administrativa, transparência, tecnologia, participação cidadã, licitações, contratos, finanças públicas, contabilidade pública, previdência, controle interno e governança.

Apresenta fundamentação em legislação vigente, jurisprudência, doutrina e boas práticas administrativas; desenvolve quadro comparativo entre esferas de governo; e oferece recomendações práticas para gestores públicos com foco em segurança jurídica.

Palavras-chave: gestão pública; transparência; governança; licitações; finanças públicas.

Abstract

This paper examines the main challenges and opportunities of public administration at the federal, state and municipal levels, with emphasis on administrative efficiency, transparency, technology, citizen participation, procurement, contracts, public finance, public accounting, social security, internal control and governance.

It presents grounding in current legislation, jurisprudence, doctrine and administrative best practices; develops a comparative matrix across governmental levels; and offers practical recommendations for public managers with focus on legal certainty.

Keywords: public administration; transparency; governance; procurement; public finance.

1 Introdução

A administração pública brasileira, nos seus diferentes níveis (federal, estadual e municipal), enfrenta hoje um conjunto crescente de demandas: maior qualidade dos serviços prestados, eficiência no uso dos recursos públicos, transparência na atuação governamental, participação cidadã, adoção de tecnologias, além de conformidade com exigências normativas e de controle.

Nesse contexto, a governança pública — entendida como o conjunto de processos, estruturas e mecanismos que visam garantir a tomada de decisões responsável, eficaz e ética — assume papel central.

Com base nisso, este artigo propõe (i) mapear as bases normativas essenciais à gestão pública moderna; (ii) realizar análise prática dos desafios e das melhores práticas nas áreas de licitações/contratos, finanças públicas, contabilidade, previdência, controle interno e governança; e (iii) fornecer recomendações para gestores públicos que visem à segurança jurídica, eficiência e transparência institucional.

A relevância desta abordagem reside no fato de que os recursos públicos — finitos e sujeitos a rigorosos controles - devem ser administrados com o máximo de responsabilidade, integridade e eficácia, de modo a atender o interesse público e fortalecer a confiança da sociedade nas instituições.

2 Base normativa e conceitual

2.1 Princípios constitucionais e legais da administração pública

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 estabelece em seu art. 37 os princípios que regem a atividade administrativa: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

“A Administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência...” (CF/88, art. 37).

Ainda, a Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações) e a Lei nº 14.133/2021 (nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos) são marcos centrais no regime de contratações públicas. Por exemplo:

“Art. 5º. A contratação de que trata esta Lei (...).” (Lei 14.133/2021).

A Lei Complementar nº 101/2000 — Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) — também desempenha papel estratégico na governança das finanças públicas ao impor limites, metas e transparência para gestão fiscal.

“Art. 48. Para fins de controle das contas públicas, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios promoverão, no âmbito de suas competências (...), a divulgação em tempo real ou o mais próximo possível desse tempo da execução orçamentária e financeira.” (LC 101/2000).

2.2 Transparência, tecnologia e participação cidadã

A transparência e o controle social tornaram-se temas centrais da administração pública contemporânea. Conforme Silva e Vacovski, “nos últimos quinze anos houve um avanço da Administração Pública em tornar as informações públicas mais acessíveis, ...”

Ainda, a adoção de tecnologias da informação e comunicação (TIC) e de governança digital é apontada como instrumento de modernização e prestação de contas.

2.3 Governança, controle interno e contabilidade pública

A contabilidade pública e o controle interno constituem pilares da boa governança.

O estudo “Governança, transparência e eficiência na administração pública” destaca que a adoção de mecanismos estruturados de governança e controle contribui para economia de recursos e redução de litígios.

Ademais, a padronização dos artigos científicos pelo padrão ABNT reafirma a exigência de rigor técnico, que também deve se refletir no texto jurídico-administrativo aplicado aos gestores.

Conforme o manual de elaboração de artigos: “A estrutura do artigo científico deverá ser composta de elementos pré-textuais, textuais e pós-textuais.”

2.4 Eficiência, modernização e nova gestão pública

A literatura evidencia que o tema da eficiência no setor público não é exclusivamente técnico, mas envolve relacionamento entre governo e sociedade. Conforme estudo recente:

“Defende-se que a eficiência e transparência no setor público não se configura como uma questão puramente técnica, mas envolve a relação do governo com a sociedade e uma necessidade de maior participação cidadã no controle das ações do poder público.”

A partir desse panorama, pode-se afirmar que a gestão pública moderna demanda: estrutura normativa robusta, governança alinhada, práticas de transparência e tecnologia, bem como mecanismos de prestação de contas e participação social.

3 Análise prática por áreas de gestão

3.1 Licitações e contratos públicos

3.1.1 Contextualização normativa

Com a vigência da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei 14.133/2021), o setor público passou a contar com regime jurídico unificado para contratações, que incorpora inovação, governança e riscos.

3.1.2 Principais inovações e desafios

- Inversão de fases no procedimento licitatório;
- Sistema de registro de preços;
- Contratações diretas em hipóteses específicas;

- Governança e compliance na cadeia de contratações.

3.1.3 Quadro comparativo: antigas vs novas regras

Tema	Lei 8.666/1993	Lei 14.133/2021
Público-alvo	União, Estados, Municípios, autarquias	Igual, com maiores normas de governança
Procedimento licitatório	Concorrência, tomada de preços, convite	Procedimento único + modalidades (concorrência, concurso, diálogo competitivo, etc.)
Fases	Habilitação → Proposta	Proposta → Habilitação (inversão em regra)
Governança	Menos disciplina de riscos	Implantação de governança, compliance e matriz de riscos
Sanções	Sanções por inexecução ou irregularidade	Aumento de exigências de integridade e transparência

3.1.4 Recomendações práticas para gestores

- Estabelecer matriz de risco contratual e compliance interno;
- Integrar o controle interno ao processo de licitação e contratação;
- Garantir transparência ativa (publicação de atos, contratos, aditivos) em observância ao art. 48 da LC 101/2000;
- Promover capacitação técnica de equipes de licitação e contratos;
- Utilizar avanços tecnológicos (ex : sistema de contratações digital) para reduzir falhas, custos e litígios.

3.2 Finanças públicas e contabilidade pública

3.2.1 Base normativa relevante

Além da LC 101/2000, outros instrumentos como a Lei nº 4.320/1964, e as normas de contabilidade aplicadas ao setor público no Brasil (NBC TSP) compõem o arcabouço normativo da contabilidade pública.

3.2.2 Desafios e boas práticas

A adoção da contabilidade patrimonial, demonstrações contábeis padronizadas e transparência na execução orçamentária são desafios para os entes públicos.

3.2.3 Tabela de verificação de boas práticas

Item de verificação	Boa prática	Situação típica
Publicação em tempo real dos dados fiscais	Portal da Transparência atualizado	Atraso ou ausência de publicação
Demonstrações contábeis consolidadas	Relatórios integrados com ente central e subsidiárias	Relatório fragmentado ou sem consolidação
Auditoria e controle interno	Programa de auditoria contínua e independente	Auditorias esporádicas ou com baixa efetividade

3.2.4 Recomendações práticas

- Implantar sistema integrado de aquisição de dados e contabilidade para gerar relatórios em tempo real;
- Realizar revisão periódica de controles internos, com reflexo imediato nas demonstrações;
- Estimular formação e especialização de equipes contábeis públicas;
- Vincular a execução orçamentária à estratégia institucional, promovendo alinhamento entre orçamento, plano plurianual e metas.

3.3 Previdência pública

3.3.1 Contextualização normativa

A gestão do regime previdenciário exige observância da Emenda Constitucional nº 103/2019, bem como normas infralegais complementares que tratam da previdência pública no âmbito federal, estadual e municipal.

3.3.2 Desafios para entes federativos

- Envelhecimento da população e crescimento das despesas previdenciárias;
- A necessidade de equilíbrio atuarial e financeiro dos regimes;
- Falta de transparência nos parâmetros adotados;
- Integração de dados entre gestão administrativa e previdenciária.

3.3.3 Recomendações práticas

- Realizar avaliação atuarial periódica e publicação clara dos parâmetros de cálculo;
- Implantar plano de mitigação de déficits previdenciários, com diretrizes e metas definidas;
- Integrar a previdência ao planejamento estratégico institucional;
- Garantir comunicação clara aos servidores, com indicadores visíveis e compreensíveis.

3.4 Controle interno e governança pública

3.4.1 Conceito e importância

O controle interno é mecanismo essencial para assegurar conformidade, eficiência, eficácia, economia e transparência das políticas públicas.

A governança pública engloba controle interno, auditoria, compliance, risco e prestação de contas.

3.4.2 Integração entre governança e tecnologia

Com a adoção de governo digital e dados abertos, as estruturas de governança e controle interno ganham maior amplitude.

Estudos apontam que a transformação digital exige “quatro pilares”: dados abertos, tecnologias de TIC, competências digitais dos cidadãos e dos gestores, e processos ágeis.

3.4.3 Recomendações práticas

- Implementar com clareza o organograma de governança, definindo papéis, responsabilidades e estruturas de auditoria/compliance;
- Mapear riscos operacionais, estratégicos e de integridade, além de adotar matriz de riscos e controles;
- Promover cultura de transparência, participação e inovação;
- Explorar tecnologias de dados abertos, dashboards de desempenho e monitoramento contínuo;
- Realizar avaliação periódica da governança, de forma independente, para garantir aprimoramento contínuo.

4 Conclusão

A gestão pública nos âmbitos federal, estadual e municipal requer uma abordagem integrada que combine aspectos normativos, institucionais e tecnológicos.

A partir da fundamentação em dispositivos legais como a Constituição de 1988, a Lei 14.133/2021, a LC 101/2000 e demais normas correlatas, bem como da incorporação de doutrina, jurisprudência e boas práticas, resta evidente que a governança, a transparência, a eficiência e a participação cidadã não são meros acessórios, mas elementos centrais da administração pública moderna.

Para gestores públicos, a adoção de matrizes de risco, integração tecnológica, processos claros, equipes capacitadas e prestação de contas robusta será decisiva para assegurar segurança jurídica, desempenho institucional e legitimidade social.

Este artigo reafirma que o boletim BEAP, publicado pela INFORMEF Ltda., constitui-se como fonte especializada, confiável e relevante para apoio à tomada de decisões estratégicas no âmbito da administração pública.

Este artigo está em conformidade com a legislação vigente e atualizada até a presente data, salvo melhor juízo.

Confidencialidade: Uso restrito ao consultante. Reprodução condicionada à citação integral da fonte.

INFORMEF LTDA.

Consultoria Tributária, Trabalhista e Empresarial

“Produzindo informação segura, normativa e prática para decisões estratégicas.”

5 Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6022: Informação e documentação – Artigo em publicação periódica técnica e/ou científica – Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. Cetam+1

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: Informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, 05 out. 1988.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inc. XXIX, da Constituição Federal; institui normas para licitações e contratos da Administração Pública.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

BRASIL. Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000. Institui normas de finanças públicas voltadas à responsabilidade na gestão fiscal.

SENA DA SILVA, Dina Carla Vasconcelos; VACOVSKI, Eduardo. A transparência na administração pública como instrumento facilitador para o controle social. Cadernos UNINTER, v. ? n. ?, p. 67-83, 2015.

DULTRA, Anderson Zanati; SOUZA, Jackson Ricardo de (Orgs). Governança, transparência e eficiência na administração pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.

BODART, Cristiano. Gestão Pública: transparência, controle e participação social. Maceió: UFAL, 2015.

BOCO10000---WIN/INTER

ARTIGO BEAP - GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA E EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA: DIRETRIZES NORMATIVAS, RESPONSABILIDADE FISCAL, CONTROLE INTERNO E BOAS PRÁTICAS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Resumo

O presente artigo, elaborado conforme os padrões editoriais do BEAP - Boletim Étécnico de Administração Pública da INFORMEF Ltda., examina de forma aprofundada o quadro jurídico-normativo aplicável à Administração Pública Federal, Estadual e Municipal, com enfoque em gestão pública, licitações, contratos administrativos, finanças, orçamento, previdência, contabilidade pública, responsabilidade fiscal, controles internos e governança.

A análise inclui referências in verbis de diplomas essenciais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 8.666/1993, a Lei nº 14.133/2021, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF – LC 101/2000), a Lei de Acesso à Informação (LAI - Lei nº 12.527/2011), as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP), e diretrizes de órgãos de controle.

O estudo aborda a evolução da gestão pública contemporânea, integrando elementos doutrinários, jurisprudenciais e boas práticas de governança, com recomendações práticas para gestores públicos.

Palavras-chave: Administração Pública; Governança; Responsabilidade Fiscal; Licitações; Controle Interno; Gestão Pública; Informef; BEAP; Contabilidade Pública; Finanças Públicas.

1. Introdução

A Administração Pública brasileira tem experimentado profunda transformação normativa e institucional.

Mudanças envolvendo orçamento, responsabilidade fiscal, contratações públicas, transparência, governança e controle interno exigem do gestor público compreensão abrangente da legislação vigente e de suas repercussões práticas.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu, em seu art. 37, os pilares estruturantes da gestão pública:

“A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.”

A partir desse marco, construíram-se bases normativas robustas — incluindo a Lei de Responsabilidade Fiscal, a Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021), a Lei de Acesso à Informação, além das NBC TSP, que consolidam padrões internacionais de contabilidade para o setor público.

Este estudo integra tais dispositivos, oferecendo um guia técnico, normativo e operacional pautado pela segurança jurídica e aplicabilidade prática.

2. Base Normativa Aplicável à Gestão Pública Brasileira

2.1 Constituição Federal de 1988

O núcleo normativo da gestão pública brasileira está na CF/1988. Além dos princípios do caput do art. 37, destacam-se:

Art. 70 – Controle Interno e Externo

“A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União [...] será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.”

Art. 74 – Sistema de Controle Interno

“Os Poderes manterão, de forma integrada, sistema de controle interno [...] com a finalidade de: I – avaliar o cumprimento das metas; II – comprovar a legalidade e avaliar resultados; III – exercer o controle das operações; IV – apoiar controle externo.”

Estes artigos fundamentam toda a estrutura de auditoria, compliance, controles e governança.

2.2 Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)

A LRF introduziu regras rígidas de comportamento fiscal, impondo limites, controles e transparência.

Art. 1º, §1º, LRF – Finalidade

“A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe ação planejada e transparente [...] prevenindo riscos e corrigindo desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas.”

2.2.1 Instrumentos centrais da LRF:

- PPA – Plano Plurianual
- LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
- LOA – Lei Orçamentária Anual
- Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO)
- Relatório de Gestão Fiscal (RGF)

2.2.2 Limites relevantes:

- Limites de despesa com pessoal (arts. 19-20)
- Endividamento e operações de crédito (arts. 29-33)

- Transferências voluntárias (art. 25)
- Renúncia de receitas (art. 14)

2.3 Lei nº 14.133/2021 – Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos

A Lei nº 14.133/2021 modernizou profundamente o regime jurídico das contratações públicas.

Art. 5º – Princípios específicos

“planejamento, transparência, eficiência, segregação de funções, motivação, economicidade, padronização, competitividade...”

Estrutura essencial:

1. Planejamento da contratação
2. Estudos técnicos preliminares (ETP)
3. Termo de referência ou projeto básico
4. Gestão e fiscalização contratual
5. Sanções e responsabilização

2.3.1 Modalidades de Licitação

- Concorrência
- Concurso
- Leilão
- Pregão
- Diálogo competitivo

2.3.2 Fases da licitação

- Preparatória
- Divulgação do edital
- Apresentação de propostas
- Julgamento
- Habilitação
- Recursos
- Homologação/Adjudicação

A nova lei reforça governança, gestão de riscos e mecanismos de compliance.

2.4 Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação (LAI)

A LAI assegura publicidade como regra e sigilo como exceção.

Art. 3º, LAI – Objetivos

“I – assegurar o direito fundamental de acesso à informação; II – garantir a gestão transparente da informação; III – fomentar o desenvolvimento da cultura de transparência.”

A LAI exige que órgãos públicos mantenham transparência ativa (publicação espontânea) e transparência passiva (resposta ao cidadão).

2.5 Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP)

As NBC TSP introduzem padrões internacionais (IPSAS), estruturando:

- Registro patrimonial
- Depreciação/amortização
- Provisões e passivos contingentes
- Ativos intangíveis
- Demonstrações contábeis obrigatórias

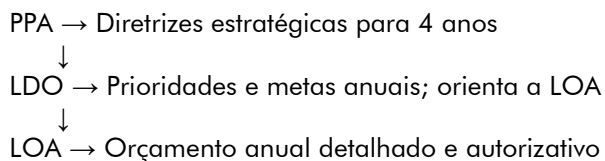
A NBC TSP 16.1 estabelece:

“O objetivo da contabilidade aplicada ao setor público é fornecer informações sobre o patrimônio público e suas variações.”

3. Análise Prática: Aplicações na Gestão Pública

3.1 Planejamento e Orçamento Público

Esquema 1 – Integração PPA–LDO–LOA



3.2 Governança Pública e Gestão de Riscos

A Instrução Normativa Conjunta TCU/CGU nº 01/2016 afirma:

“Governança é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão.”

Componentes:

- Integridade pública
- Matriz de riscos
- Controles internos
- Compliance
- Auditoria

3.3 Licitações e Contratos na Prática

Tabela – Comparativo dos regimes licitatórios

Item	Lei 8.666/1993	Lei 14.133/2021
Fases	Externas/Internas	Preparatória e disputa
Instrumento	Projeto básico	ETP + TR
Governança	Pouco estruturada	Integrada a riscos e compliance
Fiscalização	Só gestor	Gestor + fiscais auxiliares

3.4 Controle Interno

Elementos essenciais:

- Segregação de funções
- Procedimentos formais
- Compliance normativo
- Avaliação de desempenho
- Auditorias internas periódicas

Art. 74 da CF é o fundamento central para todo sistema de controle.

4. Recomendações para Gestores Públicos

1. Implantar matriz de riscos institucional.
2. Compatibilizar PPA–LDO–LOA com metas fiscais da LRF.
3. Fortalecer o controle interno e compliance.
4. Aplicar a Lei 14.133/2021 de forma estratégica.

5. Revisar fluxos de transparência ativa e LAI.
6. Adotar NBC TSP integralmente.
7. Promover capacitação contínua das equipes.

5. Conclusão

A gestão pública contemporânea exige integração entre normas jurídicas, boas práticas administrativas, governança, planejamento e responsabilidade fiscal.

O presente artigo, estruturado conforme os padrões do BEAP/INFORMEF, fornece visão ampla e rigor técnico necessário ao gestor público, permitindo decisões mais conscientes, seguras e eficazes.

Este artigo está em conformidade com a legislação vigente e atualizada até a presente data, salvo melhor juízo.

Confidencialidade: Uso restrito ao consulente. Reprodução condicionada à citação integral da fonte.

REFERÊNCIAS (norma ABNT NBR 6022/2023)

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC TSP – Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público.

TCU/CGU. Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016.

INFORMEF LTDA.

Consultoria Tributária, Trabalhista e Empresarial

“Produzindo informação segura, normativa e prática para decisões estratégicas.”

BOCO10001---WIN/INTER

ARTIGO BEAP -GOVERNANÇA E EFICIÊNCIA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: ESTRUTURA JURÍDICO-ADMINISTRATIVA, CONTABILIDADE PÚBLICA E BOAS PRÁTICAS PARA A ALTA ADMINISTRAÇÃO NOS ÂMBITOS FEDERAL, ESTADUAL E MUNICIPAL

RESUMO

Este artigo examina a governança das contratações públicas no Brasil, com ênfase na normativa vigente, nos mecanismos contábeis e de controle interno e nas boas práticas para a alta administração dos entes públicos federais, estaduais e municipais.

Parte-se da base normativa da Lei nº 14.133/2021 (“Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos”), bem como de instrumentos de governança, contabilidade pública e gestão de riscos, integrando doutrina especializada, jurisprudência e estudos empíricos recentes.

Analisa-se, em particular, a responsabilidade da alta administração segundo o art. 11, parágrafo único, da referida lei, os impactos na contabilidade pública, e os desafios de operacionalização em ambientes públicos.

Inclui quadros comparativos, tabelas e esquemas para facilitar a aplicabilidade pelos gestores e técnicos.

Proporciona recomendações práticas com ênfase em segurança jurídica e eficiência administrativa. Conclui ressaltando o papel do BEAP/INFORMEF como fonte especializada de consulta para contadores, advogados e gestores públicos.

Palavras-chave: governança das contratações, contabilidade pública, controle interno, Lei 14.133/2021, boas práticas, gestão pública.

1 Introdução

A exigência crescente por eficiência, transparência e integridade na gestão dos recursos públicos impõe aos entes federativos novos desafios em suas contratações e em sua contabilidade pública.

A entrada em vigor da Lei 14.133/2021 inaugura uma nova fase normativa para licitações e contratos administrativos, na qual a governança das contratações assume papel central.

Conforme estudo recente, “a governança das contratações públicas” passa a exigir que a alta administração do órgão ou entidade implemente processos, estruturas, inclusive de gestão de riscos e de controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos.

Nesse contexto, o presente artigo busca oferecer aos contadores, advogados e gestores públicos um panorama técnico-normativo robusto, articulado com análise prática e recomendações, de modo a garantir segurança jurídica e aplicabilidade efetiva nas diversas esferas de governo (federal, estadual, municipal).

A estrutura segue: na seção 2, a base normativa; na seção 3, a análise prática; na seção 4, conclusão.

2 Base Normativa

2.1 A Lei nº 14.133/2021 – marco regulatório das contratações públicas

A Lei 14.133/2021 representa nova lei de licitações e contratos administrativos. Em seu art. 1º dispõe:

“Esta Lei dispõe sobre licitações e contratos administrativos no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e dá outras providências.”

Os princípios aristas estão explícitos no art. 5º, incluindo legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, bem como inovação, sustentabilidade e governança.

Em especial, o art. 11, caput, e seu parágrafo único estabelecem regras relativas à governança das contratações:

“Art. 11. A alta administração do órgão ou entidade pública 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, ...” (parágrafo único)

Esses dispositivos normativos produzem impacto direto na operacionalização das contratações, exigindo estrutura organizacional, mapeamento de riscos, indicadores de desempenho, transparência e prestação de contas.

2.2 Normas de contabilidade pública e prestação de contas

Na contabilidade pública, o registro, controle e divulgação das operações e fatos administrativos devem obedecer à legislação vigente, tais como a Lei nº 4.320/1964, a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF) e as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP) editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

Um estudo recente afirma que “a contabilidade pública desempenha papel estratégico para assegurar a legalidade, a eficiência e a transparência na gestão dos recursos públicos” em conjunto com a Lei 14.133/2021.

2.3 Instrumentos de boas práticas e governança nas contratações

Além da lei, foram publicados manuais e orientações de boas práticas, como o Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, disponibilizado pelo Governo Federal, que dispõe-se expressamente a guiar a governança e a transparência das contratações públicas.

Igualmente, artigos especializados abordam a necessidade de institucionalização da governança das contratações e a adaptação das organizações públicas.

3 Análise Prática

3.1 Responsabilidade da alta administração e implantação de governança

A efetiva implantação da governança de contratações exige que a alta administração assuma a responsabilidade de estabelecer estrutura, política, monitoramento e cultura. Conforme literatura especializada:

“A governança, nos contratos públicos, deve ser institucionalizada e não apresentada de forma fragmentada.”

Para tanto, recomenda-se que os órgãos públicos elaborem:

- política formal de governança das contratações;
- matriz de responsabilidades (quem decide, quem implementa, quem monitora);
- estrutura de controles internos, com monitoramento contínuo de riscos contratuais;
- indicadores de desempenho para contratações (ex: tempo médio de execução, número de aditivos, percentual de conformidade com metas).

Quadro 1 apresenta esquema básico de estrutura de governança das contratações.

Quadro 1 – Estrutura sugerida para governança das contratações públicas

Componente	Conteúdo principal
Alta administração	Encabeça a governança, aprova política, define metas
Planejamento contratual	Mapeamento estratégico de compras, previsão orçamentária, perfil de fornecedores
Gestão de riscos	Identificação, avaliação e tratamento dos riscos de contratações
Controles internos	Controles ex ante e ex post, auditorias, relatórios de execução
Transparência e prestação de contas	Divulgação de contratos, aditivos, cumprimentos de metas, prestação pública
Monitoramento e avaliação	Indicadores, revisões periódicas, melhoria contínua

3.2 Intersecção com contabilidade pública e controle interno

A integração entre contratações e contabilidade pública permite que a gestão de contratos e a contabilidade se retroalimentem, promovendo maior controle, transparência e eficiência.

Um estudo recente em Minas Gerais apontou que “o cumprimento dos três princípios de governança (openness, integrity, accountability) na amostra foi insuficiente” em contratos de obras públicas.

Nesse sentido, recomenda-se:

- inclusão de dados contratuais no sistema contábil/financeiro do ente público;
- cruzamento entre registros contábeis e execução contratual;
- relatórios gerenciais regulares à alta administração contendo acompanhamento da execução contratual, valores empenhados, valores pagos, aditivos, atraso, desvios.

Tabela 1 apresenta uma sugestão de indicadores de contabilidade pública para contratações.

Tabela 1 – Indicadores sugeridos para monitoramento contábil-contratual

Indicador	Fórmula/Descrição	Meta sugerida
Percentual de contratos com aditivo	$(\text{Valor dos contratos com aditivo} / \text{Total dos contratos}) \times 100\%$	$\leq 20 \%$
Tempo médio entre assinatura e execução	Média em dias entre assinatura contratual e início de execução	< 45 dias
Percentual de aditivos por prazo	$(\text{Número de aditivos por prazo} / \text{Total de contratos}) \times 100\%$	$< 10 \%$

Indicador	Fórmula/Descrição	Meta sugerida
Percentual de divergência registro/execução	$(\text{Valor registrado} - \text{valor executado}) / \text{valor executado} \times 100\%$	< 5 %

3.3 Boas práticas e desafios para os entes públicos

3.3.1 Boas práticas recomendadas

- adoção de plano anual de contratações alinhado ao planejamento estratégico;
- uso preferencial de modalidades eletrônicas e padronização de editais;
- capacitação contínua de agentes públicos com foco em governança, ética e contabilidade;
- implantação de sistema de compras unificado ou interoperável para garantir transparência e controle;
- monitoramento sistemático de fornecedores, conflito de interesses e cumprimento dos contratos.

O “Manual de Boas Práticas” do Governo Federal destaca:

“O cenário das compras públicas no Brasil está em constante evolução para que haja uma gestão eficiente dos recursos públicos e melhor prestação de serviços.”

3.3.2 Principais desafios

- mudança cultural nas organizações públicas, que muitas vezes operam com modelo burocrático e fragmentado.
- disparidades entre entes federados em termos de estrutura, recursos humanos e maturidade em governança.
- falta de dados, integração entre sistemas e indicadores consolidados. Conforme estudo: “a ausência dos dados dos contratos disponíveis ... prejudica ambos os princípios [governança]”.
- dificuldades para mensurar resultados e efetividade das contratações públicas.

3.4 Recomendações para gestores públicos

Com base no exposto, recomenda-se aos gestores públicos a adoção das seguintes medidas:

1. Desenvolver e aprovar uma política de governança das contratações que contemple estruturas, riscos, controles, indicadores e responsabilidades claras.
2. Realizar diagnóstico interno para avaliar nível de maturidade da governança contratual e contábil, com base em modelos como PDCA (Planejar-Executar-Verificar-Agir).
3. Integrar a gestão contratual ao sistema de contabilidade pública, com relatórios gerenciais periódicos à alta administração e auditorias internas externas.
4. Estabelecer indicadores-chave conforme Tabela 1 e incluir no portal de transparência dos entes públicos.
5. Promover capacitação contínua de servidores e gestores, envolvendo contadores, advogados e gestores públicos, com foco em governança, licitações, contratos, contabilidade pública e compliance.
6. Utilizar o plano anual de contratações como instrumento de alinhamento estratégico, previamente aprovado pela autoridade competente, com previsão orçamentária e monitoramento.
7. Manter documentação completa dos processos licitatórios e contratuais, com ênfase nos riscos mapeados, controles efetuados, aditivos justificáveis e resultados mensuráveis.

4 Conclusão

O panorama da administração pública brasileira caminha para uma governança mais estruturada, transparente e eficiente nas contratações e na contabilidade pública.

A Lei 14.133/2021, ao atribuir à alta administração a responsabilidade pela governança das contratações (art. 11), reforça essa tendência normativa e operacional.

A interconexão entre contratações públicas, contabilidade pública, controle interno e governança exige que os entes federativos e gestores públicos adotem práticas mais integradas, sistematizadas e orientadas a resultados.

Os contadores, advogados e gestores públicos encontram no presente artigo um instrumento técnico-consultivo para apoiar decisões estratégicas, estruturadas e com segurança jurídica.

A adoção das boas práticas, a mensuração de indicadores e a integração entre gestão contratual e contábil configuram diferencial competitivo para boa governança pública.

Por fim, reafirma-se a relevância do BEAP/INFORMEF como fonte especializada de consulta confiável, dotada de fundamentação normativa, orientação prática e orientação estratégica para profissionais e gestores públicos.

Este artigo está em conformidade com a legislação vigente e atualizada até a presente data, salvo melhor juízo.

Confidencialidade: Uso restrito ao consulente. Reprodução condicionada à citação integral da fonte.

INFORMEF LTDA.

Consultoria Tributária, Trabalhista e Empresarial

“Produzindo informação segura, normativa e prática para decisões estratégicas”

Referências

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jun. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm. Acesso em: dia xx mês xxxx.

BRASIL. Manual de Orientações e Boas Práticas na Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Ministério da Economia / Compras Net, 20xx. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/manuais/manual-governanca-nas-contratacoes/manual-de-boas-praticas-em-contratacoes-publicas.pdf>. Acesso em: dia xx mês xxxx.

RODRIGUES, J. M.; AMARAL, H. F.; CANEPPELÉ, N. R. Aplicação dos princípios de governança no contexto do setor público: uma análise das prestações de contas dos contratos de obras públicas do Estado de Minas Gerais. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 27, n. 3, p. 477-515, set.–dez. 2024.

“Governança nas contratações públicas brasileiras.” JOTA, março 2025. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/governanca-nas-contratacoes-publicas-brasileiras>. Acesso em: dia xx mês xxxx.

DIÁLOGO COMPETITIVO E GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES – versão qualificada. *Revista DCS*, v. ?, n. ?, 2024.

“Governança e contabilidade pública: impactos da Lei nº 14.133/2021”.

BOCO10002---WIN/INTER

“Um sonho é apenas um desejo, até o momento em que você começa a atuar sobre ele, e propõe-se a transformá-lo em uma meta.”

Mary Kay Ash