Volume 25 Issue 5
Originally issued as H1

Global Journal of Human-Social Science: H Interdisciplinary
Volume 25 Issue 1 Version 1.0 Year 2025
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-460X & Print ISSN: 0975-587X

Governance for Strategic Procurement: A Case Study in the Federal Prosecution Service

By Lúcio Mário Mendonça de Góis & Cláudio Márcio Campos de Mendonça

Universidade Federal de Sergipe

Abstract- Law N. 14,133 (2021) assigned senior management the responsibility of implementing a governance model for public procurement. However, recently introduced governance policies fail to provide clear guidelines to support the selection of procurement portfolios, leaving this decision to the manager's discretion. This article proposes a governance model tailored to the strategic procurement processes of the Federal Prosecution Service (MPF), aligned with the objectives of the bidding process as established by the legislation. The study adopted applied nature and qualitative approach, exploratory and descriptive objectives and was conducted as a single and holistic case study. The analysis focused on governance of MPF procurement, supported by a literature review on public governance and strategic procurement, alongside the examination of institutional documents and archival records. As a result, an initial normative model was developed and evaluated by experts using the Delphi method. The study's key contribution is the draft of a regulation to establish the Strategic Procurement Committee within the MPF, introducing the Strategic Procurement Plan, a multi-year tool.

Keywords: strategic procurement plan, procurement planning, strategic procurement committee, strategic procurement, public governance, procurement governance, strategic procurement 4.0. smart procurement, Law N. 14,133 (2021). iESGo.

GJHSS-H Classification: LCC: HJ2051



Strictly as per the compliance and regulations of:

© 2025. Lúcio Mário Mendonça de Góis & Cláudio Márcio Campos de Mendonça. This research/review article is distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). You must give appropriate credit to authors and reference this article if parts of the article are reproduced in any manner. Applicable licensing terms are at https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

Governance for Strategic Procurement: A Case Study in the Federal Prosecution Service

Governança Para as Contratações Estratégicas: Estudo de Caso no Ministério Público Federal

Gobernanza en Contrataciones Estratégicas: Estudio de Caso del Ministerio Público Federal

Lúcio Mário Mendonça de Góis [α] & Cláudio Márcio Campos de Mendonça [σ]

Abstract- Law N. 14,133 (2021) assigned senior management the responsibility of implementing a governance model for public procurement. However, recently introduced governance policies fail to provide clear guidelines to support the selection of procurement portfolios, leaving this decision to the manager's discretion. This article proposes a governance model tailored to the strategic procurement processes of the Federal Prosecution Service (MPF), aligned with the objectives of the bidding process as established by the legislation. The study adopted applied nature and qualitative approach, exploratory and descriptive objectives and was conducted as a single and holistic case study. The analysis focused on governance of MPF procurement, supported by a literature review on public governance and strategic procurement, alongside the examination of institutional documents and archival records. As a result, an initial normative model was developed and evaluated by experts using the Delphi method. The study's key contribution is the draft of a regulation to establish the Strategic Procurement Committee within the MPF, introducing the Strategic Procurement Plan, a multi-year tool. This innovation, applicable both to the MPF and the broader public administration, fulfills the objectives of Article 11 of Law N. 14,133 (2021) by defining criteria to ensure the selection of proposals that deliver the most advantageous outcomes for the administration.

Keywords: strategic procurement plan, procurement planning, strategic procurement committee, strategic procurement, public governance, procurement governance, strategic procurement 4.0. smart procurement, Law N. 14,133 (2021). iESGo.

Resumo- A Lei n. 14.133 (2021) atribuiu à alta gestão a responsabilidade pela implementação de um modelo de governança para as contratações públicas. Contudo, as políticas de governança recentemente introduzidas não estabelecem diretrizes claras para subsidiar a escolha do portfólio de contratações, deixando essa definição sujeita à discricionariedade do gestor. Este artigo propõe um modelo de governança voltado às contratações estratégicas do Ministério Público Federal (MPF), alinhado aos objetivos do processo licitatório previstos na referida legislação. O estudo, de natureza aplicada e abordagem qualitativa, apresenta objetivos exploratórios e descritivos e foi conduzido por meio de um estudo de caso único e holístico. A análise concentrou-se na governança das contratações do MPF, com base em revisão da literatura sobre governança pública e compras estratégicas, além de exame de documentos institucionais e registros de arquivo. Como resultado, foi elaborado um modelo normativo inicial, submetido à avaliação de especialistas por meio do método Delphi. A principal contribuição do estudo é a minuta de uma portaria para a criação do Comitê de Contratações Estratégicas do MPF, que inova ao instituir o Plano Estratégico de Contratações, de caráter plurianual. Essa ferramenta, aplicável tanto ao MPF quanto à Administração Pública em geral, atende aos objetivos do Art. 11 da Lei n. 14.133 (2021) ao definir critérios que asseguram a seleção de propostas capazes de gerar o melhor resultado para a Administração.

Palavras-chave: plano estratégico de contratações, planejamento das contratações, comitê de contratações estratégicas, compras estratégicas, governança pública, governança das contratações, compras estratégicas 4.0. compras inteligentes, Lei n. 14.133 (2021). iESGo.

Resumen- La Ley N. 14.133 (2021) otorgó a la alta dirección la responsabilidad de implementar un modelo de gobernanza para las adquisiciones públicas. Sin embargo, las políticas de gobernanza introducidas recientemente no establecen pautas

Author α: Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Especialista em Gestão Pública pela Universidade Tiradentes (UNIT). Especialista em Gestão de Pessoas com Coaching pela Universidade Monteiro Lobato (FATO). Bacharel em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Servidor de carreira do Ministério Público Federal há 30 anos. Acumula uma experiência de mais de 23 anos em cargos de gestão e liderança e mais de 16 anos em cargos de ordenação de despesas. Ex-Secretário Nacional de Administração do Ministério Público Federal, ocupa atualmente o cargo de Secretário Estadual do MPF em Sergipe.
e-mail: luciomgois@gmail.com
https://orcid.org/0000-0001-7459-9843
Author σ: Pós-doutor em Gestão pela Católica Porto Business School (CPBS). Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Mestre em Administração, MBA em Gestão da Tecnologia da Informação e Gestão Universitária, e Bacharel em Administração pela Universidade Potiguar (UnP). Professor do Programa de Pós Graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe (UFS) - Campus São Cristóvão, Avenida Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze, São Cristóvão – SE, CEP: 49100-000.
e-mail: claudiomendonca@academico.ufs.br
https://orcid.org/0000-0001-7493-3469

© 2025 Global Journals

claras para respaldar la elección de la cartera de contratación, dejando esta definición sujeta a la discreción del gerente. Este artículo propone un modelo de gobernanza orientado a las contrataciones estratégicas por parte del Ministerio Público Federal (MPF), alineado con los objetivos del proceso de licitación establecidos en la legislación antes mencionada. El estudio, de carácter aplicado y enfoque cualitativo, tiene objetivos exploratorios y descriptivos y fue realizado a través de un estudio de caso único y holístico. El análisis se centró en la gobernanza de los contratos del MPF, basándose en una revisión de la literatura sobre gobernanza pública y compras estratégicas, así como en un examen de documentos institucionales y registros de archivo. Como resultado, se desarrolló un modelo normativo inicial que se sometió a evaluación de expertos utilizando el método Delphi. La principal aportación del estudio es el borrador de una ordenanza para la creación del Comité de Contratación Estratégica del MPF, que innova estableciendo el Plan Estratégico de Contratación, de carácter plurianual. Esta herramienta, aplicable tanto al MPF como a la Administración Pública en general, cumple con los objetivos del artículo 11 de la Ley N. 14.133 (2021) al definir criterios que aseguren la selección de propuestas capaces de generar el mejor resultado para la Administración.

Palabras clave: plan estratégico de contrataciones, planificación de contrataciones, comité de contrataciones estratégicas, compras estratégicas, gobernanza pública, gobernanza de contratación, compras estratégicas 4.0. compras inteligentes, Ley N. 14.133 (2021). iESGo.

I. Introdução

Uma pesquisa realizada em 22 países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE] demonstrou que, em 2021, apenas 41% dos cidadãos confiavam em seus governos nacionais, enquanto 48% expressaram preocupações com a integridade governamental. No Brasil, a confiança no governo federal foi ainda menor, alcançando 39,2% dos participantes (OCDE, 2023a, 2023b).

A relevância dessa percepção torna-se evidente ao considerar o volume de recursos movimentados pelas contratações públicas, que correspondem a 12,9% do Produto Interno Bruto (PIB) nos países da OCDE (OCDE, 2023b) e entre 10% e 15% do PIB no Brasil (Brito, 2020; Ferreira Júnior, 2021; Silva & Barki, 2012).

Nesse contexto, agravado por casos de fraudes, desvios administrativos e supervisão deficiente no setor público, evidencia-se a necessidade de aprimoramento da administração pública por meio da adoção de práticas de governança (Timmers, 2000). Na mesma linha, a OCDE recomenda que os governos implementem medidas mais eficazes para fortalecer a confiança e a resiliência democrática, como o aprimoramento das competências de governança para garantir a qualidade dos serviços públicos (OCDE, 2023a, 2023b).

Por sua vez, desde 2007, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem concentrado esforços no enfrentamento da falta de planejamento nas organizações públicas, por meio de levantamentos sobre governança e gestão. Em 2024, o TCU aplicou o questionário iESGo a 387 organizações e o Acórdão n. 1.913/2024 – TCU – Plenário demonstrou que, embora tenha sido identificada uma evolução geral no cenário, persistem elevados índices de vulnerabilidade relacionados ao balanceamento de poder na tomada de decisões críticas, o que eleva o risco de deliberações de grande impacto serem tomadas por um grupo restrito de atores, contrariando os interesses organizacionais e da sociedade.

Por seu turno, a Lei n. 14.133 (2021) positivou a maioria das práticas avaliadas e recomendas pelo TCU nos últimos anos e, em seu Art. 11, parágrafo único, responsabilizou a alta administração do órgão ou entidade pela governança das contratações.

No âmbito do Ministério Público da União (MPU), a Política de Governança das Contratações foi regulamentada pela Portaria PGR/MPU n. 38 (2023), que estabeleceu como instrumentos da Política o Plano de Logística Sustentável, o Plano de Contratações Anual, o Plano Anual de Capacitação e o Plano de Obras. O Plano de Contratações Anual, por sua vez, tem como objetivos principais a racionalização das contratações por meio de processos centralizados, alinhados ao planejamento estratégico e aos instrumentos de governança existentes.

Entretanto, não foram definidas diretrizes claras para subsidiar a escolha do portfólio de projetos de contratações, o que torna essa definição sujeita ao caráter discricionário do gestor.

Essa ausência de parâmetros objetivos justifica a realização desta pesquisa, processada por meio de um estudo de caso único e holístico, a governança das contratações do MPF, que se presta a propor um modelo de governança para as contratações estratégicas do MPF que contribua para o alcance dos objetivos do processo licitatório trazidos pela Lei n. 14. 133 (2021).

O estudo, que traz como contribuição prática a possibilidade de utilização da minuta formulada pelo MPF e, com adaptações necessárias, por outras instituições, está organizado da seguinte forma: após esta introdução, a segunda seção traz a fundamentação teórica sobre a governança pública; a terceira anuncia o conceito de contratações estratégicas; a quarta elenca os procedimentos metodológicos utilizados; a quinta, os resultados e as discussões; e, por último, apresentam-se as considerações finais.

© 2025 Global Journals

II. Governança Pública

O Relatório *Government at a Glance* 2023, baseado em uma pesquisa realizada em 22 países membros da OCDE revelou que 40% dos entrevistados esperavam melhorias em serviços de baixo desempenho e 38% aguardavam a implementação de inovações no governo. Esses dados indicam que ainda há um descompasso entre as expectativas sociais e as ações governamentais. Para corrigir essa distorção, a OCDE sugere que os governos devem adotar medidas mais eficazes de governança para fortalecer a confiança, a democracia e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão (OCDE, 2023a; 2023b).

Em 1995, o *Committee on Standards in Public Life* do Reino Unido (*The Nolan Committee*) publicou o Relatório Nolan, que estabeleceu sete princípios para orientar a conduta na vida pública: altruísmo, integridade, objetividade, responsabilidade, transparência, honestidade e liderança (*International Federation of Accountants* [IFAC], 2001).

Na Holanda, o termo governança governamental (*government governance*) surgiu em 1996 no relatório "*Government Governance: on the management – control – supervision – accountability cycle*", desenvolvido pelo *Government Audit Policy Directorate*. Já a literatura inglesa tem empregado o termo governança corporativa no setor público (*corporate governance in the public sector*) (Timmers, 2000).

Timmers (2000) descreve a governança pública como a inter-relação entre direção, controle e supervisão de instituições governamentais, com o objetivo de alcançar metas políticas de forma eficiente, garantir transparência e *accountability*.

O IFAC (2001) estabelece diretrizes para a governança pública em quatro áreas principais, com recomendações específicas em cada uma: padrões de comportamento, por meio do incentivo à liderança, integridade, objetividade, honestidade e códigos de conduta; estruturas e processos organizacionais, através da definição de papéis claros, responsabilidade legal, uso eficiente dos recursos públicos e comunicação com as partes interessadas; controle, com o auxílio da gestão de riscos, auditoria interna, comitês de auditoria, controle interno, orçamentos, gestão financeira e capacitação; e relatórios externos, mediante a produção de relatórios anuais, adoção de padrões contábeis, avaliação de desempenho e auditoria externa.

Entretanto, o IFAC (2001) reconhece a diversidade existente no setor público dos diversos países e sugere que os modelos de governança devem ser adaptados conforme as particularidades de cada contexto.

Teixeira e Gomes (2019), em uma revisão conceitual sobre governança pública, destacam alguns princípios comuns entre os estudiosos da área: prestação de contas e responsabilização dos agentes públicos; transparência e credibilidade das informações; eficiência nas políticas, gestão e estruturas públicas; e alinhamento com o interesse público.

Altounian, Souza e Lapa (2020) admitem as diferenças entre a governança pública e privada, mas argumentam que ambas compartilham princípios fundamentais, como equidade, transparência, respeito às leis, conduta ética e prestação de contas, enquanto Fenili (2018) sugere que, no contexto público, o combate ao problema da agência começa com o princípio da legalidade, em que as normas legais funcionam como um contrato a ser seguido pelos agentes públicos, visando sempre ao interesse da sociedade.

Por sua vez, o TCU define governança pública organizacional como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para avaliar, direcionar e monitorar o trabalho da gestão, com o objetivo de aprimorar a condução de políticas públicas e a prestação de serviços de interesse da sociedade (Tribunal de Contas da União [TCU], 2020).

Seguindo, a Corte de Contas defende que a autoridade máxima, como instância interna de governança, é responsável por avaliar, direcionar e monitorar a organização, sendo auxiliada, no estabelecimento de políticas, por gestores de nível estratégico. As instâncias situadas abaixo têm a responsabilidade de coordenar a gestão tática e executar processos finalísticos e de apoio (TCU, 2020).

Na mesma linha, Ache e Fenili (2022) consideram que a governança não se limita ao estabelecimento de diretrizes pela cúpula organizacional, sendo necessário seu desdobramento nos níveis tático e operacional para garantir a execução e institucionalização eficazes.

Assim, desde 2007 o TCU passou a realizar levantamentos de governança e gestão e, em 2013, publicou a primeira versão do Referencial Básico de Governança, com o objetivo de orientar e incentivar a implementação de boas práticas de governança por organizações públicas, que já está em sua terceira edição (TCU, 2020).

Nesse contexto, o Governo Federal editou o Decreto n. 9.203 (2017), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e conceituou governança pública como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com o objetivo de conduzir a execução das políticas públicas e a prestação de serviços para a sociedade.

O levantamento realizado pela Corte de Contas em 2017 concluiu que a gestão das contratações estava em estágio inicial em 56% das instituições

© 2025 Global Journals

(Fenili, 2018), enquanto a pesquisa executada em 2021 demonstrou uma melhoria nas capacidades de governança e gestão das organizações, comparadas às observadas em 2017, segundo o Acórdão 2164/2021 – TCU – Plenário.

Em 2024, o questionário iESGo, que teve o objetivo de integrar a avaliação dos processos de governança e gestão aos de sustentabilidade, buscando expandir o conceito do iGG para internalizar as diretrizes comunicadas pelo termo *Environmental*, *Social and Governance (ESG),* foi aplicado a 387 organizações entre 4 de março e 12 de abril. Os dados trazidos no Acórdão n. 1.913/2024 – TCU – Plenário indicaram uma melhoria no panorama geral; contudo, persiste um elevado percentual de organizações com fragilidades no equilíbrio de poder decisório, o que amplia o risco de decisões críticas serem concentradas em um pequeno número de agentes. Outro ponto sensível verificado foi que a maioria das organizações (59%) não realiza revisões periódicas das decisões críticas e 57% falham em não revisar regularmente os seus processos decisórios para avaliar se os limites de autoridade e a segregação de funções na tomada de decisões críticas são adequados.

Para remediar essa situação, Justen Filho (2023) destaca que a governança pública nas contratações restringe a autonomia dos agentes e promove comportamentos preestabelecidos, prevenindo decisões arbitrárias e práticas antiéticas, enquanto Ache e Fenili (2022) afirmam que um ambiente íntegro atrai licitantes, reforça a isonomia e a competitividade, além de mitigar desvios e desperdícios.

Verificou-se ainda que cerca de metade das organizações analisadas demonstra estar no estágio inicial de definição de seus modelos de gestão de sustentabilidade e mesmo entre as organizações que desenvolveram tais modelos, há uma parcela que não realiza o monitoramento necessário.

O cenário observado pelo TCU ocorre três anos após a Lei n. 14.133 (2021) ter creditado a responsabilidade pela governança das contratações a alta administração das instituições, o que demonstra que ainda há um longo caminho a ser percorrido até que as definições normativas sejam absolvidas e efetivamente praticadas.

III. Compras Estratégicas

Mudanças nos fatores políticos, econômicos, tecnológicos e sociais têm transformado o papel das compras em todo o mundo, tornando os processos de aquisição estratégica essenciais para as organizações modernas (Wereda & Wysokinska-Senkus, 2021).

As compras estratégicas consistem em um processo sistemático de compras e relacionamento com fornecedores, alinhado aos objetivos estratégicos, com o intuito de gerar valor de longo prazo para a organização (Wereda & Wysokinska-Senkus, 2021; Su, Hilsdorf & Sampaio, 2010).

Nesse sentido, a gestão estratégica de compras adotada por empresas privadas busca otimizar a seleção de fornecedores visando ao alcance de vantagem competitiva. Essa abordagem visa elevar a eficiência, reduzir custos, acelerar prazos de entrega e melhorar a competitividade, promovendo um incremento no desempenho organizacional (Bastos & Servare Junior, 2021).

Corbos, Bunea e Jiroveanu (2023) investigaram o contexto dos negócios na Romênia e introduziram o conceito de "compras estratégicas 4.0", que incorpora a tecnologia aos processos de aquisição. Na era da Indústria 4.0, a estratégia de compras deve ser automatizada e se alinhar à estratégia organizacional para minimizar ameaças, explorar oportunidades, superar fraquezas e fortalecer pontos positivos.

Os autores defendem ainda que as estratégias tradicionais de compras, baseadas na economia linear, devem ser repensadas para a economia circular, exigindo novos sistemas de medição, competências e habilidades. E aduzem que o desempenho das compras 4.0 depende de três elementos-chave: (1) estratégia de compras alinhada à estratégia corporativa; (2) planejamento de aquisição integrado aos objetivos estratégicos; e (3) revisão de desempenho voltada para a melhoria contínua (Corbos, Bunea & Jiroveanu, 2023).

Almeida *et al*. (2018), em sua revisão sistemática sobre compras estratégicas no setor público, concluíram que a função de compras em organizações públicas torna-se mais estratégica quando há competências voltadas para o desenvolvimento sustentável, uso de contratação eletrônica, promoção da inovação e parcerias interorganizacionais.

Para Terra (2018), a gestão de compras públicas, dada sua complexidade e caráter estratégico, deve ser compreendida como uma função multidimensional, influenciando desde a governança pública até a execução operacional, envolvendo transformações culturais, estruturais, legislativas e de controle, tanto na administração pública quanto no mercado fornecedor. Nesse sentido, o autor introduz o conceito de "compras públicas inteligentes" como um processo estratégico que visa atender às demandas da organização, do governo e da sociedade, mediante um ciclo completo que vai do planejamento até as ações corretivas, possibilitando a melhoria contínua do processo.

Bastos e Servare Junior (2021), em um estudo de caso sobre a gestão de estoque de tubulações em uma empresa atacadista, propõem o uso combinado da Curva ABC e da Matriz Kraljic para classificação e

© 2025 Global Journals

análise estratégica de itens. A Curva ABC classifica os itens conforme sua importância financeira, enquanto a Matriz Kraljic, ou Matriz de Compras, complementa a análise ao relacionar cada item com seus respectivos riscos, possibilitando a definição de abordagens estratégicas para a área de compras.

Já Bim (2016) recomenda a realização de um planejamento estratégico para a área de compras, por meio de diagnóstico de gastos (*spend analysis*), que inclui a categorização e subcategorização dos gastos, avaliação do mercado fornecedor e mapeamento dos processos de aquisição, com foco na identificação de oportunidades de redução de custos e otimização de processos.

IV. Metodologia

A metodologia deste estudo possui caráter aplicado e adota uma abordagem qualitativa. Com objetivos exploratórios e descritivos, o trabalho foi desenvolvido como um estudo de caso único e holístico, centrado na governança das contratações do MPF. A pesquisa foi estruturada a partir de uma revisão da literatura sobre governança pública e compras estratégicas – fase exploratória – para melhor delimitação do problema e do objetivo da pesquisa, seguida por uma análise documental e de registros institucionais. Com base nesses elementos, foi elaborado um modelo normativo para aprimorar a governança das contratações estratégicas no MPF, posteriormente submetido à validação por especialistas empregando-se o método Delphi (Creswell, 2010; Gil, 2002; Marques, Camacho & Alcantara, 2015; Yin, 2015).

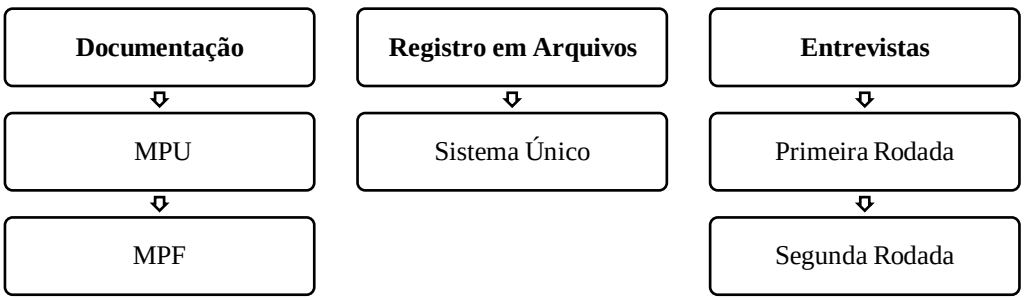
Seguindo os passos recomendados por Yin (2015) para assegurar a confiabilidade do estudo, a coleta de dados foi processada por meio do uso de múltiplas fontes de evidências, iniciada com o levantamento e análise dos instrumentos normativos vigentes no MPU e no MPF relacionados à governança. Em seguida, realizou-se um levantamento de evidências na base de dados do Sistema Único, utilizado para a tramitação de documentos e processos administrativos na instituição, que forneceu as condições necessárias para a elaboração do modelo inicial do normativo.

Com base nos princípios trazidos para o Método Delphi por Avella (2016), Grisham (2009), Gupta e Clarke (1996), Rowe e Wright (1999), Yousuf (2007) e Webler *et al*. (1991), foram conduzidas duas rodadas de entrevistas com especialistas, todos servidores do MPF com no mínimo cinco anos de experiência na área de contratações. Os participantes foram selecionados de maneira a garantir uma distribuição representativa: cinco das Secretarias Nacionais, um das Procuradorias Regionais da República e quatro das Procuradorias da República nos Estados. Essa abordagem visou capturar perspectivas *top-down* e *bottom-up* para minimizar o risco de vieses e assegurar uma análise equilibrada e abrangente. Por sua vez, as entrevistas ocorreram por meio de duas fases estruturadas:

- *Primeira Rodada:* Apresentação da minuta do normativo, acompanhada de um questionário contendo perguntas fechadas e abertas. Essa etapa visou obter as opiniões iniciais dos especialistas sobre o modelo apresentado.
- *Segunda Rodada:* Fornecimento de uma síntese das respostas coletadas na primeira rodada (*feedback*), juntamente com um questionário contendo novas perguntas fechadas e abertas e uma versão ajustada do normativo. Esse procedimento permitiu que os especialistas, informados das opiniões de seus pares, tivessem a oportunidade de confirmar ou ajustar suas respostas, promovendo o refinamento e a convergência das opiniões.

As identidades dos participantes da pesquisa não serão reveladas em respeito à proteção dos sujeitos humanos em pesquisas de estudos de caso preconizada por Yin (2015) e a um dos pilares do método Delphi, que é o anonimato.

As fontes de evidências coletadas estão armazenadas em uma pasta denominada "Coleta de Dados" localizada no *OneDrive*, em conta privada protegida por senha do pesquisador, estruturada na forma detalhada na Figura 1.

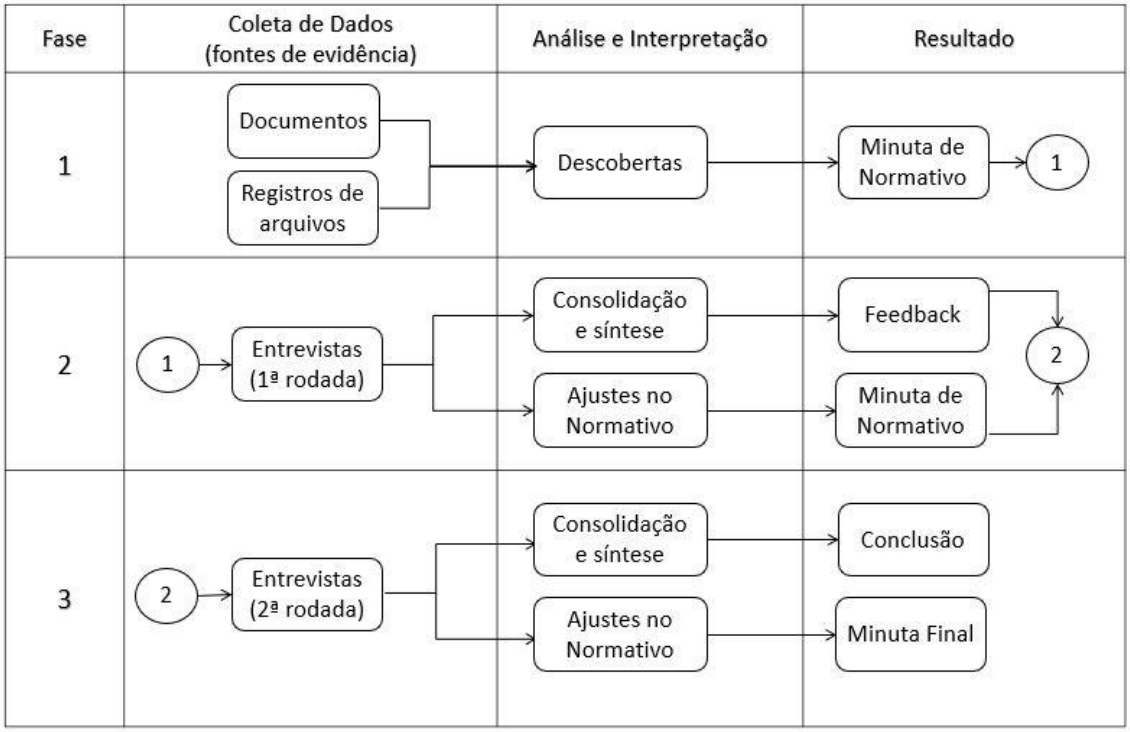


Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 1: Estrutura das Pastas no *Onedrive*

© 2025 Global Journals

As evidências coletadas e analisadas neste estudo de caso foram encadeadas conforme demonstrado na Figura 2.



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Yin (2015).

Figura 2: Encadeamento das Evidências

Todas as fontes de evidência utilizadas neste trabalho foram de natureza eletrônica e a pesquisa concentrou-se em dados oficiais do MPF, visando assegurar a integridade das provas utilizadas.

As entrevistas foram conduzidas por meio de um questionário elaborado com o aplicativo *Google Forms*, acessado através de uma conta pessoal do pesquisador, garantindo a confidencialidade por meio do uso de *login* e senha. O *link* de acesso ao questionário foi enviado aos participantes por meio de mensagens eletrônicas individuais, a fim de preservar o anonimato e assegurar a proteção das informações coletadas.

A validade do constructo foi assegurada por meio da formulação de um modelo fundamentado em uma robusta pesquisa bibliográfica, documental e em registros de arquivos, que posteriormente foi validado por especialistas utilizando o método Delphi.

A validade externa foi garantida por meio de uma revisão abrangente da literatura relacionada à governança pública e às compras estratégicas, o que garante a generalização dos resultados da pesquisa (Maffezzolli & Boehs, 2008; Yin, 2015).

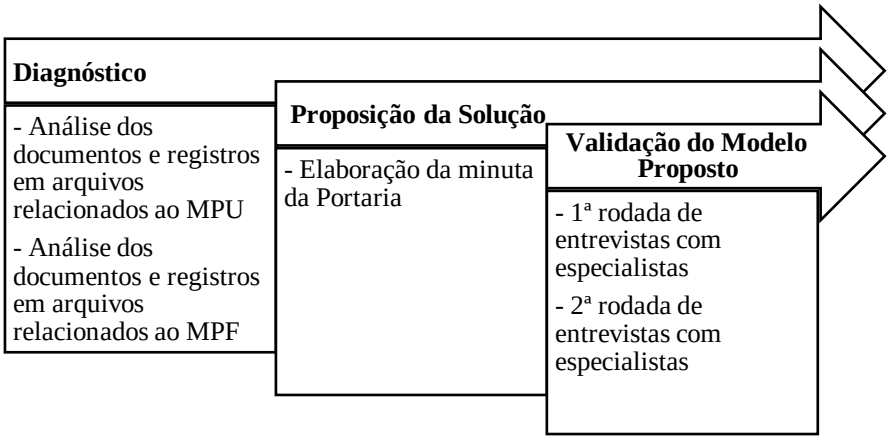
Além disso, a confiabilidade do estudo é assegurada pelo registro detalhado da documentação dos procedimentos seguidos, conforme previamente exposto, possibilitando a replicação dos procedimentos utilizados (Maffezzolli & Boehs, 2008; Marques, Camacho, & Alcantara, 2015; Yin, 2015).

Por último, a autorização da instituição para a realização da pesquisa foi formalmente concedida em 21 de junho de 2024.

V. Resutados e Discussão

Para uma melhor clareza da apresentação dos resultados obtidos nesta pesquisa, essa seção foi dividida em três etapas, compostas dos tópicos apresentados na Figura 3.

© 2025 Global Journals



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 3: Fases da Análise de Resultados

a) *Diagnóstico: Pesquisa Documental e em Registros de Arquivos*

A análise documental iniciou-se com a consulta à seção "Contratações" no site do MPU, onde foi examinada a Política de Governança das Contratações do MPU e da ESMPU, regulamentada pela Portaria PGR/MPU n. 38 (2023), que define como instrumentos o Plano de Logística Sustentável (PLS), o Plano de Contratações Anual (PCA), o Plano Anual de Capacitação (PAC) e o Plano de Obras (POB), permitindo ainda a adoção de outros mecanismos complementares.

O PCA, conforme disposto no Capítulo III da Política, visa racionalizar as contratações, promovendo certames centralizados, em alinhamento com o planejamento estratégico e outros instrumentos de governança. No entanto, a política enfatiza diretrizes gerais, sem estabelecer critérios objetivos para identificar categorias estratégicas ou estruturar o portfólio de contratações centralizadas.

A análise também envolveu a avaliação de normativos do MPF, incluindo o Regimento Interno Diretivo (RID) e o Regimento Interno Administrativo (RIA), respectivamente regulamentados pelas Portarias PGR n. 357 (2015) e SG n. 382 (2015). O RID atribui à Secretaria-Geral a coordenação administrativa das unidades do MPF (Art. 50). O Título XIII do RID aborda o Sistema de Gestão Estratégica e Governança do MPF (Arts. 71 a 98), mas nenhuma das oito Comissões Temáticas previstas contempla a análise sistêmica de contratações estratégicas. Apenas as Comissões de Tecnologia da Informação e de Segurança Institucional atuam em contratações específicas de suas áreas e de forma não integrada.

Por fim, a Portaria n. 299 (2015) estabelece a gestão compartilhada do orçamento para as Unidades Administrativas de Gestão (UAG) do MPF, designando os titulares das Secretarias Nacionais Temáticas como gestores das UAGs. Já o Art. 74, VI, do RIA, confere ao Secretário de Administração a responsabilidade pela ordenação das despesas discricionárias, à exceção de pessoal. Essa estrutura evidencia uma assimetria de informações entre as áreas responsáveis pela gestão orçamentária e àquela que executa as contratações, como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Assimetria de Informação Entre Planejamento e Execução do Orçamento

PGR	
Planejamento Orçamentário	Execução Orçamentária
Anexo II Portaria n. 299 (2015)	Art. 74, VI, do RIA
• Secretaria de Administração • Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação • Secretaria de Segurança Institucional • Secretaria de Engenharia e Arquitetura • Secretaria de Comunicação Social • Secretaria Jurídica e de Documentação • Secretaria de Serviços Integrados da Saúde • Secretaria de Gestão de Pessoas	• Secretaria de Administração

Fonte: Elaborada pelo autor com base na Portaria n. 299 (2015) e na Portaria SG n. 382 (2015).

© 2025 Global Journals

A assimetria observada na PGR, onde os responsáveis pelo planejamento orçamentário diferem dos responsáveis pela execução das despesas, não se verifica nas unidades regionais e estaduais, onde os gestores que elaboram o orçamento também ordenam as despesas.

A busca documental no sistema Único identificou a Nota Técnica n. 1/2023/SPOC/SG e a Nota Técnica n. 1/2024/SPOC/SG, fundamentais para o entendimento do planejamento e execução orçamentária no MPF. Esses documentos apresentam Relatórios de Resultados da Avaliação de Desempenho da Programação Orçamentária e Financeira das UAGs para 2022 e 2023, elaborados pela Secretaria de Planejamento, Orçamento e Contabilidade (SPOC).

A análise se concentrou no indicador de Programação Orçamentária do Exercício (POE), focado nos planos internos das unidades avaliadas. Os resultados indicam uma variação de 13,25% na despesa programada entre 2022 e 2023, enquanto o crescimento da despesa empenhada foi de 7,90%, evidenciando lacunas no planejamento orçamentário do MPF. O indicador de manutenção básica, composto por contratos continuados e outras despesas previsíveis, permaneceu relativamente estável (95,29% em 2022 e 94,82% em 2023). Por outro lado, o desempenho do Plano Institucional de Demandas (PID), que abrange contratações estratégicas, caiu de 90,33% em 2022 para 57,73% em 2023.

Entretanto, em 2022, o desempenho do PID foi impactado por um destaque de R$ 47 milhões ao Departamento de Polícia Rodoviária Federal para aquisição de aeronaves, transação não prevista até agosto daquele ano. Excluindo essa operação, o desempenho ajustado do POE para o PID seria de apenas 40,15% em 2022.

Os dados também revelam que o indicador POE é consistentemente mais baixo nas Secretarias Nacionais, responsáveis pela maior parte do orçamento estratégico (89,82% em 2022 e 82,68% em 2023), em comparação com as unidades regionais e estaduais (97,14% em 2022 e 97,33% em 2023). Esse quadro sugere que a assimetria de informações entre a Secretaria de Administração, que executa as contratações, e as Secretarias Nacionais, que planejam o orçamento, conforme ilustrado no Quadro 1, pode influenciar resultados insatisfatórios.

Outro aspecto relevante é que as áreas de Tecnologia da Informação e Segurança Institucional, que possuem Comissões Temáticas para auxiliar na definição de prioridades e diretrizes, não obtêm desempenho superior no indicador POE em comparação a Secretarias sem essa governança, conforme ilustrado no Quadro 2.

Quadro 2: Indicador POE das Secretarias Nacionais do MPF

Secretaria Nacional	POE 2022
SPPEA	43,03%
SSIN	48,11%
SEA	71,86%
SEJUD	76,90%
STIC	76,90%
PA	84,68%
SGP	89,40%
SECOM	92,09%
SA	93,08%
SSIS	96,52%

Secretaria Nacional	POE 2023
SSIN	52,76%
SECOM	77,23%
SPPEA	78,66%
SEA	78,83%
STIC	80,58%
SG	84,34%
SECONC	86,93%
SEJUD	91,42%
SSIS	93,90%
SGP	96,50%
SA	97,12%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas NT n. 1/2023/SPOC/SG e 1/2024/SPOC/SG

Os dados analisados reforçam a necessidade de melhorias no planejamento e na execução orçamentária das despesas associadas às contratações estratégicas. A próxima seção apresenta a minuta de normativo para criação de uma nova instância de governança, com enfoque na análise sistêmica de todas as contratações estratégicas do MPF.

b) *Proposição de Solução: Elaboração da Minuta do Normativo*

Após a conclusão da fase de diagnóstico, foi elaborada uma minuta inicial do novo normativo. A composição do Comitê foi definida com base nas atribuições regimentais e na proporção do orçamento discricionário de cada Secretaria. No primeiro grupo, foram incluídos o Secretário-Geral, o Secretário-Geral Adjunto, o Secretário de Administração e o Secretário de Planejamento, Orçamento e Contabilidade; no segundo grupo, foram incluídos os titulares das Secretarias de Tecnologia da Informação e Comunicação, Engenharia e Arquitetura, e Segurança Institucional.

A definição das atribuições do Comitê de Contratações Estratégicas seguiu como referência a Portaria MGI n. 2.264 (2023), que instituiu o Comitê de Compras e Contratações Estratégicas no Ministério da

© 2025 Global Journals

Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, bem como o Decreto n. 47.525 (2021), que regulamentou a Política Estadual de Gestão Estratégica de Suprimentos e Compras Centralizadas no Estado do Rio de Janeiro.

Por sua vez, os critérios para categorizar as contratações estratégicas foram extraídos da Portaria MGI n. 2.264 (2023) e complementados por melhores práticas identificadas na literatura sobre estratégia de contratações (Almeida *et al*., 2018; Bastos & Servare Junior, 2021; Bim, 2016; Corbos, Buena & Jiroveanu, 2023; Fenili, 2018; Murray, 2001; Su, Hilsdorf & Sampaio, 2010; Terra, 2018; Wereda & Wysokinska-Senkus, 2021).

c) *Validação do Modelo Proposto: Entrevistas com Especialistas*

A primeira rodada forneceu insumos e sugestões relevantes para o aperfeiçoamento dos componentes, competências e critérios para seleção das categorias estratégicas das contratações, culminando em uma versão aprimorada do normativo. Na segunda rodada, os participantes receberam uma síntese das respostas da primeira fase, acompanhado de comentários do pesquisador e um novo questionário de perguntas fechadas e abertas. Assim, cada especialista, munido da própria resposta e de seus pares, teve a oportunidade de confirmar ou alterar seu entendimento.

As duas rodadas de entrevistas resultaram em consenso sobre os cinco elementos da minuta do normativo (concordância total ou parcial), conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3: Demonstração do Consenso Entre os Participantes da Pesquisa

Elemento	Concordância na 1ª rodada de entrevistas		Concordância na 2ª rodada de entrevistas		Consenso
	Total	Parcial	Total	Parcial	
Implantação de um modelo de governança para as contratações estratégicas no MPF	70%	20%	NA	NA	Sim
Denominação Comitê de Contratações Estratégicas	60%	30%	50%	50%	Sim
Competências do Comitê	50%	50%	70%	30%	Sim
Critérios para definição das categorias estratégicas	50%	50%	80%	20%	Sim
Frequência semestral das reuniões do Comitê	80%	-	40%	-	Não

Fonte: Elaborado pelo autor

Embora o elemento "frequência semestral das reuniões do Comitê" não tenha alcançado o consenso, a preferência por uma periodicidade menor, manifestada por 60% dos participantes, foi contemplada na redação do artigo correspondente, que prevê reuniões deliberativas ordinárias a cada semestre e reuniões extraordinárias convocadas pelo Coordenador, de ofício ou por requerimento de qualquer membro.

Por sua vez, o Quadro 4 indica consenso quanto à seleção dos integrantes do Comitê.

Quadro 4: Demonstração do Consenso na Escolha dos Integrantes do Comitê

Integrante	Concordância na 1ª rodada de entrevistas	Concordância na 2ª rodada de entrevistas	Consenso	Incluído no Comitê
Secretário-Geral	100%	NA	Sim	Sim
Secretário-Geral Adjunto	80%	10%	Sim	Não
Secretário de Administração	100%	NA	Sim	Sim
Secretário de Planejamento, Orçamento e Contabilidade	90%	80%	Sim	Sim
Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação	100%	NA	Sim	Sim
Secretário de Engenharia e Arquitetura	100%	NA	Sim	Sim
Secretário de Segurança Institucional	100%	NA	Sim	Sim
Secretário de Pesquisa, Perícia e Análise	10%	40%	Sim	Não
Secretário de Gestão de Pessoas	10%	20%	Sim	Não
Unidades Regionais/Estaduais	30%	80%	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

© 2025 Global Journals

Os integrantes cuja participação foi validada de forma unânime na primeira rodada de entrevistas não foram reavaliados na segunda rodada. A participação do Secretário-Geral Adjunto e do Secretário de Planejamento, Orçamento e Contabilidade foi questionada por 20% e 10% dos participantes, respectivamente, na primeira rodada. Esses argumentos foram apresentados na segunda rodada e convenceram 90% dos especialistas quanto à exclusão do primeiro e 20% quanto ao segundo, que teve a participação mantida.

Além disso, a primeira rodada sugeriu a inclusão de novos membros, como o Secretário de Pesquisa, Perícia e Análise (10%), o Secretário de Gestão de Pessoas (20%) e representantes das Unidades Regionais/Estaduais (30%). Na segunda rodada, os dois primeiros foram rejeitados por 60% e 80%, respectivamente, enquanto a entrada de representantes das Unidades Regionais/Estaduais foi aprovada por 80% dos especialistas. Dentre os apoiadores da inclusão desses representantes, metade sugeriu a participação dos procuradores-chefes e a outra metade indicou os secretários regionais/estaduais. No entanto, considerando que a competência originária para a ordenação de despesas nas unidades regionais/estaduais é atribuída aos procuradores-chefes (Art. 33, XIX, do RIA), optou-se por incluir esses atores no Comitê.

Por outro lado, como a participação de todos os procuradores-chefes tornaria a logística onerosa, optou-se pela proposição de um integrante escolhido pelo Secretário-Geral entre os procuradores-chefes das seis Procuradorias Regionais da República e um de cada um dos quatro grupos de Procuradorias da República nos Estados, conforme o Art. 62 do RID.

Os dados analisados nos Quadros 3 e 4 corroboram a literatura consultada, que destaca que o *feedback* das rodadas pode incentivar os participantes a reconsiderarem suas posições (Avella, 2016; Grisham, 2009; Gupta & Clarke, 1996; Rowe & Wright, 1999; Webler et al., 1991). Observou-se também que o anonimato facilitou a participação e permitiu contribuições valiosas para o aprimoramento do resultado, sem a intimidação esperada numa interação face a face (Grisham, 2009; Gupta & Clarke, 1996; Rowe & Wright, 1999; Webler et al., 1991).

Ademais, o apoio do grupo à criação do Comitê de Contratações Estratégicas, com a responsabilidade pela aprovação do Plano Estratégico de Contratações a partir de critérios objetivos para a definição das categorias, reflete a orientação do TCU sobre as práticas de governança no direcionamento e monitoramento das organizações (Brasil, 2020b), visão corroborada por Justen Filho (2023), que defende que a governança pública das contratações reduz a discricionariedade dos agentes públicos e impõe padrões de comportamento preestabelecidos.

O Plano Estratégico de Contratações de caráter plurianual, produto do Comitê, está alinhado à proposta de Wereda e Wysokinska-Senkus (2021), de Corbos, Bunea e Jiroveanu (2023) e de Bastos e Servare Junior (2021), que sugerem que a adoção de compras estratégicas requer novas práticas alinhadas aos objetivos estratégicos de longo prazo da organização.

A minuta incorpora critérios como o vulto da contratação e o impacto institucional do bem ou serviço, alinhados à metodologia proposta por Bastos e Servare Junior (2021), que defendem a utilização da Curva ABC e da Matriz Kraljic para classificar itens e avaliar os riscos envolvidos.

Por fim, a proposta gerada por este estudo representa uma inovação ao estabelecer como principal produto do Comitê o Plano Estratégico de Contratações, de natureza plurianual. Esse plano é composto por diversos elementos essenciais, incluindo: o portfólio de categorias estratégicas das contratações, a priorização dessas categorias, os critérios para a centralização das contratações, o portfólio das contratações centralizadas, soluções, modelos e procedimentos propostos para contratações e licitações, além de critérios para o gerenciamento de riscos e a avaliação das soluções implementadas no âmbito das contratações e licitações.

d) Minuta Final do Normativo

O Art. 3º, que trata das competências do Comitê, foi substancialmente impactado pela aplicação das duas rodadas de entrevistas: o *caput* do artigo passou a trazer o produto principal do Comitê, o Plano Estratégico de Contratações, e a quantidade de incisos foi ampliada de 5 para 10.

Por sua vez, o Art. 4º, que apresenta os critérios para a definição das categorias estratégicas, recebeu apenas aprimoramentos na clareza do texto entre as rodadas de entrevistas.

A íntegra da minuta final pode ser visualizada a seguir:

PORTARIA PGR/MPF N. XXX, DE XX DE XXX DE 2024.

Institui o Comitê de Contratações Estratégicas no Sistema Integrado de Gestão Estratégica e Governança do MPF.

O PROCURADOR-GERAL DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 49, incisos XX e XXII, da Lei Complementar n. 75, de 20 de maio de 1993, resolve:

Art. 1º Instituir o Comitê de Contratações Estratégicas no Sistema Integrado de Gestão Estratégica e Governança.

Art. 2º O Comitê de Contratações Estratégicas será constituído pelos seguintes integrantes:

I- Secretário-Geral;

II- Secretário de Administração;

© 2025 Global Journals

III- Secretário de Planejamento, Orçamento e Contabilidade;
IV- Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação;
V- Secretário de Engenharia e Arquitetura;
VI- Secretário de Segurança Institucional;
VII- Um Procurador-Chefe representante das Procuradorias Regionais da República;
VIII- Um Procurador-Chefe representante das Procuradorias da República do 1º grupo;
IX- Um Procurador-Chefe representante das Procuradorias da República do 2º grupo;
X- Um Procurador-Chefe representante das Procuradorias da República do 3º grupo;
XI- Um Procurador-Chefe representante das Procuradorias da República do 4º grupo.

§ 1º O Comitê de Contratações Estratégicas será coordenado pelo Secretário-Geral, que será substituído, em seus afastamentos, pelo Secretário-Geral Adjunto.

§ 2º Os demais Secretários Nacionais serão substituídos, em seus afastamentos, pelos respectivos Secretários Adjuntos.

§ 3º Caberá ao Secretário-Geral a nomeação dos integrantes mencionados nos incisos VII a XI deste artigo, bem como seus respectivos substitutos.

§ 4º A Secretaria-Geral, por meio da Assessoria Especial de Governança e Controle Interno, será responsável pela preparação da pauta e da documentação a ser enviada aos integrantes do Comitê de Contratações Estratégicas, com antecedência mínima de cinco dias úteis.

§ 5º A Assessoria Especial de Governança e Controle Interno e a Assessoria Especial de Gestão Estratégica participarão das atividades na qualidade de ouvintes, e ficarão à disposição para a prestação de apoio técnico e esclarecimento de questões necessárias para embasar as decisões.

§ 6º Poderão participar das atividades do Comitê de Contratações Estratégicas os membros, os servidores ou os colaboradores convidados e autorizados pelo Coordenador, de ofício ou a pedido de qualquer de seus integrantes, na qualidade de ouvintes sem direito a voto, que ficarão à disposição para esclarecer questões necessárias para embasar a tomada de decisão.

Art. 3º Ao Comitê de Contratações Estratégicas compete aprovar o Plano Estratégico de Contratações do MPF e decidir sobre:

I- portfólio de categorias estratégicas das contratações;
II- priorização das categorias estratégicas das contratações;
III- manutenção ou modificação das categorias estratégicas das contratações;
IV- critérios de centralização das contratações;
V- portfólio das contratações centralizadas a nível nacional;
VI- manutenção ou modificação do portfólio das contratações centralizadas a nível nacional;
VII- soluções, modelos e procedimentos propostos para contratações e licitações;
VIII- critérios para o gerenciamento de risco das contratações e licitações;
IX- critérios de avaliação das soluções implementadas no âmbito das contratações e licitações;
X- manutenção ou modificação das soluções, modelos e procedimentos propostos para contratações e licitações.

Art. 4º As categorias estratégicas de contratações deverão ser definidas com fundamento em um ou mais dos seguintes critérios, sem prejuízo de outros relevantes para o objeto em decisão:

I- relevância do valor da categoria do bem ou serviço;
II- impacto institucional do bem ou serviço, especialmente para o alcance dos objetivos estratégicos do MPF;
III- custo de todo o ciclo de vida do bem ou serviço, englobando despesas com manutenção, contratações correlatas/interdependentes e descarte;
IV- possibilidade de centralização da seleção do fornecedor, da gestão contratual ou da operação;
V- necessidade de melhoria da qualidade de bens, serviços, processos e procedimentos;
VI- oportunidades de padronização de bens e serviços;
VII- vantajosidade econômica, através da comparação entre a solução atual e proposta;
VIII- ganhos de eficiência administrativa pela economia de tempo, recursos materiais e de pessoas;
IX- sustentabilidade do modelo de fornecimento do bem ou serviço;
X- alinhamento ao Plano de Logística Sustentável;
XI- incorporação de tecnologias que permitam ganhos de eficiência, segurança, transparência, impessoalidade, padronização ou controle;
XII- possível repetição dos processos de contratação nos próximos anos, de forma idêntica;
XIII- possível alteração no modelo de contratação ao longo dos anos subsequentes, como incorporação de inovação, migração do modelo de aquisição para o de locação ou alteração em métricas de contratação;
XIV- análise da necessidade de contratações para projetos estratégicos nos anos seguintes;

© 2025 Global Journals

XV- análise das Políticas de renovação gradual de bens.

Art. 5º As reuniões deliberativas do Comitê de Contratações Estratégicas serão realizadas, ordinariamente, uma vez a cada semestre e, extraordinariamente, por convocação de seu Coordenador, de ofício ou mediante requerimento de qualquer de seus integrantes.

Art. 6º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

VI. Considerações Finais

Esta pesquisa partiu do pressuposto de que as compras públicas devem ser elevadas a uma posição estratégica. Com base nesse entendimento, o objetivo do estudo foi a proposição de um modelo de governança para as contratações estratégicas do MPF, que contribuísse para o alcance dos objetivos do processo licitatório definidos pela Lei n. 14.133/2021.

Para atingir tal objetivo, realizou-se uma pesquisa aplicada de abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. O estudo incluiu uma ampla revisão bibliográfica e um estudo de caso único e holístico, que analisou os modelos de governança existentes para identificar aquele mais adequado à realidade do MPF, de forma unificada para todas as suas unidades gestoras. A metodologia incluiu análise documental, exame de registros arquivísticos e duas rodadas de entrevistas conduzidas pelo método Delphi, envolvendo dez especialistas no tema.

O principal resultado foi a elaboração de uma minuta normativa para a criação do Comitê de Contratações Estratégicas do MPF, composto pelos principais agentes da organização, que terá a responsabilidade de aprovar o Plano Estratégico de Contratações. A solução proposta atende aos requisitos do Art. 11 da Lei n. 14.133/2021 ao definir critérios objetivos para a definição das categorias estratégicas de contratações, assegurando a seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública. Tal abordagem considera a análise do ciclo de vida do objeto, incentiva a inovação e promove o desenvolvimento nacional sustentável.

A pesquisa apresenta uma contribuição prática imediata: a minuta pode ser utilizada pelo MPF e pode ser adaptada e aplicada por outras instituições da administração pública.

Além disso, a implantação de um Plano Estratégico de Contratações plurianual, alinhado ao planejamento estratégico e ao orçamento institucional, tem o potencial de promover melhor uso dos recursos públicos, incentivar a inovação e garantir contratações mais vantajosas e sustentáveis.

Vale destacar que a pesquisa se baseou na opinião de especialistas do MPF, instituição com estrutura funcional singular no contexto da administração pública brasileira. Dessa forma, estudos futuros poderão ampliar o escopo, envolvendo participantes de outras organizações públicas nas esferas federal, estadual ou municipal, além de avaliar os resultados práticos da implementação do modelo proposto.

References Références Referencias

1. Ache, A., & Fenili, R. (2022). *A lei de licitações e contratos: Visão sistêmica: Das licitações, planejamento e seleção do fornecedor: Arts. 1-71* (1st ed.). Format Comunicação Gráfica e Editora.
2. *Acórdão 2.164/2021 – TCU – Plenário*. (2021). Acompanhamento. Índices de governança e gestão de órgãos e entidades da administração pública federal de 2021 (IGG2021). Divulgação de Informações. Relator: Min. Bruno Dantas. https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2164%2520ANOACORDAO%253A2021%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0
3. *Acórdão n. 1.913/2024 – TCU – Plenário*. (2024). Levantamento sobre a situação dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal quanto à adoção de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). Relator: Min. Vital do Rêgo. https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1913%2520ANOACORDAO%253A2024%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0
4. Almeida, W. A. C., et al. (2018). Compras estratégicas no setor público: Uma revisão sistemática da produção nacional. *Gestão.Org, 16*, 117–131.
5. Altounian, C. S., Souza, D. L. de, & Lapa, L. R. G. (2020). *Gestão e governança pública para resultados: Uma visão prática* (2nd ed.). Fórum. http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18
6. Avella, J. R. (2016). Delphi panels – Research design, procedures, advantages and challenges. *International Journal of Doctoral Studies, 11*, 305–321.
7. Bastos, L. M. F., & Servare Junior, M. W. J. (2021). Gestão estratégica para compras: Aplicação da curva ABC e matriz Kraljic determinando um modelo ideal de pedidos. *Brazilian Journal of Production Engineering – BJPE*, 325–341.
8. Bim, C. (2016). *Strategic sourcing - Manual de aplicação da metodologia de negociação de compras* (2nd ed.). INLACCE - Instituto Latino-Americano de Compras Corporativas e Estratégicas.

© 2025 Global Journals

9. Brito, F. P. M. de. (2020). *Contratações públicas sustentáveis: (Re)leitura verde da atuação do Estado brasileiro* (1st ed.). Lumen Juris.
10. Corbos, R. A., Bunea, O. I., & Jiroveanu, D. C. (2023). The effects of strategic procurement 4.0 performance on organizational competitiveness in the circular economy. *Logistics, 7*(1), 13.
11. Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3rd ed.). Artmed.
12. *Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017*. (2017). Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm
13. *Decreto n. 47.525, de 17 de março de 2021*. (2021). Institui e regulamenta a política estadual de gestão estratégica de suprimentos e a política estadual de compras centralizadas no âmbito do poder executivo do estado do rio de janeiro, e dá outras providências. Rio de Janeiro, RJ. https://leisestaduais.com.br/rj/decreto-n-47525-2021-rio-de-janeiro-institui-e-regulamenta-a-politica-estadual-de-gestao-estrategica-de-suprimentos-e-a-politica-estadual-de-compras-centralizadas-no-ambito-do-poder-executivo-do-estado-do-rio-de-janeiro-e-da-outras-providencias
14. Fenili, R. (2018). *Governança em aquisições públicas: Teoria e prática à luz da realidade*. Impetus.
15. Ferreira Júnior, E. S. (2021). Para um uso dos contratos públicos como instrumento indutor do desenvolvimento nacional sustentável: Três mudanças necessárias no sistema brasileiro de compras públicas. *Revista Acadêmica Faculdade de Direito do Recife, 93*, 176–195.
16. Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4th ed.). Atlas.
17. Grisham, T. (2009). The Delphi technique: A method for testing complex and multifaceted topics. *International Journal of Managing Projects in Business, 2*(1), 112–130.
18. Gupta, U. G., & Clarke, R. E. (1996). Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change, 53*, 185–211.
19. Internacional Federation of Accountants (IFAC). (2001). *Governance in the public sector: A governing body perspective - International public sector study*. IFAC.
20. Justen Filho, M. (2023). *Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas* (2nd ed.). Thomson Reuters Brasil.
21. *Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021*. (2021). Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm
22. Maffezzolli, E. C. F., & Boehs, C. G. E. (2008). Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. *Revista FAE*, 11, 95–110.
23. Marques, K. C. M., Camacho, R. R., & Alcantara, C. C. V. de. (2015). Avaliação do rigor metodológico de estudos de caso em contabilidade gerencial publicados em periódicos no Brasil. *Revista Contabilidade e Finanças*, 26(67), 27–42.
24. *Nota técnica n° 1/2023/SPOC/SG (PGR-00108376/2023).* (2023). Relatório de Resultados da Avaliação de Desempenho da Programação Orçamentária e Financeira das unidades do MPF – Exercício 2022 Brasília, DF. https://portal-preprod.mpf.mp.br/unico/unico-v2/appmodules/documento/visualizador/VisualizadorIntegraConsolidadaView.html#?documento=126421875
25. *Nota técnica n. 1/2024/SPOC/SG (PGR-00054078/2024).* (2024). Relatório de Resultados da Avaliação de Desempenho da Programação Orçamentária e Financeira das unidades do MPF – Exercício 2023 Brasília, DF. https://portal-preprod.mpf.mp.br/unico/unico-v2/app/modules/documento/visualizador/VisualizadorIntegraConsolidadaView.html#?documento=134782787
26. OECD. (2023a). *Trust in government (indicator)*. https://doi.org/10.1787/1de9675e-en
27. OECD. (2023b). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en
28. *Portaria PGR/MPF n. 357, de 5 de maio de 2015.* (2015). Aprova o Regimento Interno Diretivo do Ministério Público Federal. Brasília, DF. https://biblioteca.mpf.mp.br/server/api/core/bitstreams/f4fc4fb9-d170-4538-bb07-bbd6dc562ae7/content
29. *Portaria PGR/MPU n. 38, de 16 de março de 2023*. (2023). Institui a Política de Governança das Contratações do Ministério Público da União e da Escola Superior do Ministério Público da União. Brasília, DF. https://biblioteca.mpf.mp.br/server/api/core/bitstreams/7c4edc80-2358-43ff-ae0b-849893bb7455/content
30. *Portaria SG n. 299, de 7 de abril de 2015.* (2015). Estabelece a Gestão Compartilhada das Unidades Administrativas de Gestão do Ministério Público Federal. Brasília, DF. https://biblioteca.mpf.mp.br/server/api/core/bitstreams/f9aeba65-67a4-4abd-bc07-15a37fa164b3/content
31. *Portaria SG n. 382, de 5 de maio de 2015*. (2015). Aprova o Regimento Interno Administrativo do Ministério Público Federal. Brasília, DF. https://biblioteca.mpf.mp.br/server/api/core/bitstreams/5230208f-b97f-4422-a1a8-60f221cc6243/content
32. Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool – Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15, 353–375.
33. Silva, R. C. da, & Barki, T. V. P. (2012). Compras públicas compartilhadas: A prática das licitações

© 2025 Global Journals

sustentáveis. *Revista do Serviço Público*, 63(2), 157–175.
34. Su, A. F. G., Hilsdorf, W. de C., & Sampaio, M. (2010). A evolução dos modelos de Strategic Sourcing. In *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. São Carlos.
35. Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2020). Governança pública: Uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, 70(4), 519–550.
36. Terra, A. C. P. (2018). *Compras públicas inteligentes: Uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais*. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3166?mode=simple
37. Timmers, H. (2000). Government governance: Corporate governance in the public sector, why and how? In *9th FEE Public Sector Conference*. Netherlands: Ministry of Finance.
38. Tribunal de Contas da União. (2020). *Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados pelo TCU* (3rd ed.). TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado.
39. Webler, T., et al. (1991). A novel approach to reducing uncertainty: The Group Delphi. *Technological Forecasting and Social Change*, 39, 253–263.
40. Wereda, P., & Wysokińska-Senkus, A. (2021). Strategic purchases in the enterprise – Theoretical and practical approach. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 16(3), 65–80.
41. Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5th ed.). Bookman.
42. Yousuf, M. I. (2007). Using experts' opinions through Delphi technique. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12.

© 2025 Global Journals