



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBACAMPUS V
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

EVELIN MENDES DE OLIVEIRA TAVARES

**PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADA: O CASO DOS CONTRATOS DE GESTÃO
PACTUADA NA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DA
PARAÍBA (2017-2019)**

JOÃO PESSOA

2024

EVELIN MENDES DE OLIVEIRA TAVARES

**PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADA: O CASO DOS CONTRATOS DE GESTÃO
PACTUADA NA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DA
PARAÍBA (2017-2019)**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Marques de Souza

**JOÃO PESSOA
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

O48p Oliveira, Evelin Mendes de.
Parcerias público-privada [manuscrito] : o caso dos contratos de gestão pactuada na Secretaria de Estado da Educação do Estado da Paraíba (2017-2019) / Evelin Mendes de Oliveira. - 2024.
33 p. : il. colorido.

Digitado.
Monografia (Especialização Gestão em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2024.
"Orientação : Prof. Me. Flávio José Souza Silva, Especialização em Gestão em Administração Pública - UEPB/ESPÉP. "

1. Parcerias público-privadas - PPP's. 2. Políticas públicas. 3. Seguro garantia. 4. Contratações públicas. 5. Governança. I. Título

21. ed. CDD 351

EVELIN MENDES DE OLIVEIRA TAVARES

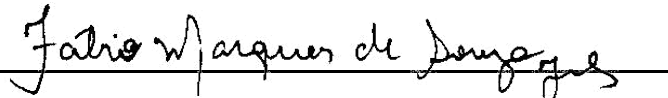
**PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADA: O CASO DOS CONTRATOS DE GESTÃO
PACTUADA NA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DA
PARAÍBA (2017-2019)**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Área de concentração: Estado, Governo e Políticas Públicas.

Aprovada em: 01/04/2024.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Fábio Marques de Souza (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente



JOSE LIRAILTON BATISTA FEITOSA

Data: 23/04/2024 13:44:32-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. José Lirailton Batista Feitosa
Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba (ESPEP)

Documento assinado digitalmente



FLAVIO JOSE SOUZA SILVA

Data: 23/04/2024 10:18:01-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Flávio José Souza Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

À memória eterna da minha querida mãe Maria Bernadete. O seu amor, sabedoria e exemplo de resiliência e força continuam a guiar-me. DEDICO.

AGRADECIMENTOS

É com imensa gratidão que expresso meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que estiveram ao meu lado durante esta jornada acadêmica, tornando possível a conclusão deste trabalho.

À minha família, meu porto seguro, minha fonte de incentivo e compreensão. Cada palavra de encorajamento, cada gesto de amor, foram essenciais para me manter motivada e determinada a alcançar meus objetivos.

Ao meu amado esposo Messias Rodolfo, que esteve ao meu lado em todas as fases deste percurso, compartilhando os desafios e celebrando as vitórias. Sua presença e seu apoio foram fundamentais para superar os obstáculos e seguir em frente com determinação.

À nossa preciosa Laura, que trouxe uma nova luz para nossas vidas. Seu sorriso largo, sua inocência e sua presença enchem os meus dias de alegria e inspiração. Que este trabalho seja um testemunho do meu esforço e dedicação para construir um futuro melhor para você.

Ao meu pai, exemplo de força e superação, expresso minha profunda admiração e gratidão. Sua jornada de estudo e sacrifício ensinou-me a importância dos estudos como um caminho para o sucesso e a realização pessoal. Seu exemplo continua a me inspirar a lutar pelos meus sonhos e a nunca desistir.

E, por último, mas não menos importante, dedico uma parte especial deste trabalho à memória eterna da minha mãe. Seu amor incondicional, sua sabedoria e sua presença marcaram profundamente a minha vida. A sua presença permanece viva dentro de mim, em cada conquista, em cada desafio superado. Que os seus ensinamentos continuem a iluminar o meu caminho, guiando-me com sua sabedoria e inspirando-me a alcançar novos horizontes.

A todos os meus amigos, colegas e professores, especialmente às queridas amigas Vanessa Pereira e Carolina Mathias que me ajudaram a não desistir do meu sonho, meu mais sincero agradecimento.

Que este trabalho seja não apenas o resultado de minha dedicação e esforço, mas também uma expressão de profunda gratidão a todos que tornaram possível sua realização.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
3	MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ADOTADOS NO BRASIL	12
3.1	Modelo Patrimonial	12
3.2	Modelo Burocrático	13
3.3	Modelo Gerencial	14
4	POLÍTICAS PÚBLICAS	16
5	GOVERNAÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS	18
5.1	<i>Ethos</i> profissional para conduta ética nas contratações com a Administração Pública	20
6	MODELOS DE GESTÃO PACTUADA	21
7	ANÁLISE DOS DADOS	23
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
	REFERÊNCIAS	30

**PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADA: O CASO DOS CONTRATOS DE GESTÃO
PACTUADA NA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DA
PARAÍBA (2017- 2019)**

**PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: THE CASE OF MANAGEMENT
CONTRACTS AGREED IN THE STATE SECRETARIAT OF EDUCATION OF
THE STATE OF PARAÍBA (2017-2019)**

Evelin Mendes de Oliveira Tavares¹

RESUMO

Este artigo aborda a importância das Parcerias Público-Privadas (PPPs) na Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, com ênfase na necessidade de engajamento da sociedade civil como elemento fundamental para o sucesso dessas iniciativas. O objetivo central do trabalho é explorar os contratos de gestão pactuada como instrumentos essenciais na busca pela eficiência na Administração Pública. Embasado em metodologias consagradas, como as propostas por Gil (2008), Marconi e Lakatos (2007), e Creswell (2010), o estudo realiza uma análise detalhada dos contratos de gestão pactuada estabelecidos com Organizações Sociais, destacando formas de garantias contratuais firmados com a Administração e a importância dos mecanismos de gerenciamento de riscos. Para ilustrar a relevância desses mecanismos na contratação pública, foram analisados 4 (quatro) contratos de parceria executados entre 2017 e 2019. Os resultados revelam uma lacuna significativa, uma vez que nenhum dos contratos ofereceram garantias de execução do objeto contratado, apesar do considerável investimento público envolvido. Esta constatação enfatiza a fragilidade dos acordos, evidenciando a ausência de mecanismos de securitização em transações tão significativas. Essa vulnerabilidade expõe a Administração Pública a riscos relevantes. Diante disso, torna-se claro que os contratos de gestão pactuada necessitam de aprimoramento para fortalecer as contratações públicas realizadas pela Administração. É fundamental a inclusão de mecanismos adequados nos instrumentos contratuais para mitigar riscos e garantir a efetividade da governança das PPPs. Esta pesquisa contribui para o avanço da gestão pública ao identificar lacunas e sugerir diretrizes para fortalecer o arcabouço legal e operacional das PPPs, promovendo uma gestão mais transparente, eficiente e responsável na aplicação dos recursos públicos.

Palavras-Chave: Parcerias Público-Privadas - PPP's; Contratações Públicas; Políticas Públicas; Seguro Garantia; Governança.

¹ Bacharel em Direito pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba – IESP. Advogada inscrita na OAB/PB. Pós-Graduada em Direito e Processo Previdenciário pela Damásio Educacional.

ABSTRACT

This article addresses the importance of Public-Private Partnerships (PPPs) in the State Secretariat of Education of Paraíba, with an emphasis on the need for civil society engagement as a fundamental element for the success of these initiatives. The main objective of the work is to explore managed management contracts as essential instruments in the pursuit of efficiency in Public Administration. Based on established methodologies, such as those proposed by Gil (2008), Marconi and Lakatos (2007), and Creswell (2010), the study conducts a detailed analysis of managed management contracts established with Social Organizations, highlighting forms of contractual guarantees agreed upon with the Administration and the importance of risk management mechanisms. To illustrate the relevance of these mechanisms in public procurement, 4 (four) partnership contracts executed between 2017 and 2019 were analyzed. The results reveal a significant gap, as none of the contracts provided guarantees for the execution of the contracted object, despite the considerable public investment involved. This finding emphasizes the fragility of the agreements, highlighting the absence of securitization mechanisms in such significant transactions. This vulnerability exposes Public Administration to relevant risks. Therefore, it becomes clear that managed management contracts need improvement to strengthen public procurements carried out by the Administration. It is essential to include adequate mechanisms in the contractual instruments to mitigate risks and ensure the effectiveness of PPP governance. This research contributes to the advancement of public management by identifying gaps and suggesting guidelines to strengthen the legal and operational framework of PPPs, promoting a more transparent, efficient, and responsible management in the allocation of public resources.

Keywords: Public-Private Partnerships - PPPs; Public Procurement; Public Policies; Guarantee Insurance; Governance.

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) trouxe em seu texto legal a possibilidade de participação da sociedade civil na realização de objetivos estatais. São os chamados serviços públicos não privativos do Estado, que podem estar a cargo de particulares, independentemente de concessão.

Neste seguimento, foi com a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado, idealizado pelo então Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), que a transferência dos serviços prestados pelas políticas públicas à iniciativa privada ganhou forma por meio das Organizações Sociais, instituídas pela Lei nº 9.637/1998, inserindo a lógica gerencial do particular no serviço público, que será objeto da presente pesquisa.

Desta forma, em primazia à eficiência e efetividade da finalidade pretendida, as Organizações Sociais foram criadas com vistas a permitir aos particulares o exercício de atividades inicialmente desenvolvidas pelo ente público, de caráter não exclusivo, sem a necessidade de concessão ou permissão. Trata-se de um regime diferenciado daquele previsto no artigo 175 da Constituição Federal, no qual os serviços públicos não exclusivos, mas essenciais, passam a ser de responsabilidade do Estado e da sociedade civil, e, portanto, livres à iniciativa privada.

Neste cenário, surge a reflexão de que a escolha da gestão pactuada poderia oferecer possibilidades de soluções envolvendo múltiplos atores, setores e recursos, onde o Estado atuaria em parceria com particulares visando assegurar que os direitos da coletividade sejam atendidos com maior eficiência, eficácia e efetividade. Eis que nasce o contrato de gestão pactuada, que pode ser considerado um dispositivo jurídico que inaugura essa possibilidade de compromisso institucional entre o Estado e uma entidade pública estatal (agências executivas) ou uma entidade não estatal (organizações sociais).

O contrato de gestão pactuada é uma maneira do Estado transferir suas responsabilidades, por meio de uma Organização Social, por exemplo, sem que estas, contudo, permaneçam submetidas às exigências administrativas do poder público. Ou seja, na esfera dos serviços públicos sociais, a atuação dessas entidades privadas sem fins lucrativos se dá de modo complementar, sem que isso importe na substituição da prestação direta dos serviços públicos sociais a cargo do Estado pela prestação indireta, mediante o fomento, na forma delineada pelo texto constitucional.

Ao se permitir uma maior maleabilidade na gestão dos serviços sociais, culturais e científicos aos particulares, a parceria público-privada pode se revelar, em termos operacionais, como um verdadeiro gargalo, de forma a contribuir para uma gestão mais flexível e eficiente das ações sociais, em detrimento do aspecto burocrático, formal e pouco eficiente que caracteriza, na opinião dos autores que criaram a reforma administrativa, o regime jurídico de direito público.

Desta forma, o presente estudo pretende analisar o comportamento de instrumentos de governança na área das contratações públicas, referente aos modelos de contratos de gestão pactuada. Com a perspectiva de comparação acerca da performance desses modelos de instrumentos de gestão apresentado pela legislação e sua aplicabilidade como instrumento de governança no âmbito da Administração Pública do Estado da Paraíba, utilizando como estudo de caso a Secretaria de Estado da Educação, a partir da problemática sob a seguinte pergunta orientadora: Os contratos de gestão pactuada firmados com as Organizações Sociais entre o período de 2017 a 2019, foram mecanismos de aprimoramento e governança no âmbito das contratações junto à Secretaria de Estado da Educação?

Neste seguimento, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a eficácia dos contratos de gestão pactuada firmados entre a Secretaria de Estado da Educação da Paraíba e as Organizações Sociais no período de 2017 a 2019, como mecanismo de aprimoramento e governança nas contratações públicas.

Como objetivos específicos, o estudo visa analisar o processo de criação de entidades privadas aptas a adotar o modelo de Organização Social, conforme estabelecido pela Lei nº 9.637/1998, identificar possíveis falhas nos contratos de gestão pactuada firmados entre a Secretaria de Estado da Educação e as Organizações Sociais Espaço, Cidadania e Oportunidades Sociais – ECOS e o Instituto Nacional de Pesquisa e Gestão em Saúde – INSAÚDE, entre o período de 2017 a 2019, e propor mecanismos para mitigar riscos financeiros e jurídicos nas contratações de grande valor, visando melhorar o desempenho e a governança das PPP's na Paraíba.

Todavia, ao analisar os contratos no período em tela o estudo identificou a ausência da garantia de execução contratual, o que demonstra fragilidade no processo de contratação, pois a Administração Pública realizou o dispêndio de um montante vultoso para a celebração desses instrumentos, que somando todos chegam ao montante de R\$ 326.652.660,31 (trezentos e vinte e seis milhões,

seiscentos e cinquenta e dois mil, seiscentos e sessenta reais e trinta e um centavos).

A pesquisa sugere que nessas contratações de grande valor sejam inseridos mecanismos que blindem o erário e mitiguem riscos financeiros e jurídicos nessas transações, proporcionando melhor desempenho e planejamento na execução dos contratos, bem como proporcione o alcance da governança do contexto da Parceria Público-Privada.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para elaborar pesquisas no campo da Administração Pública, ou em qualquer outra área do conhecimento, é preciso definir métodos que auxiliem no desenvolvimento e estruturação do estudo, que será orientado pela tipologia de GIL (2008), Marconi e Lakatos (2007), e Creswell (2010), que fornecem o alicerce para a elaboração e construção dessa pesquisa. Além disso, o caminho metodológico consiste nos procedimentos que serão adotados na busca dos objetivos propostos por este estudo, definindo-se, portanto, no delineamento da pesquisa de caráter exploratório, por meio de coleta de dados, análise bibliográfica e documental, correspondente ao exame dos contratos administrativos relacionados à gestão pactuada no âmbito da Secretaria de Estado da Educação.

Esta pesquisa se caracteriza basicamente em analisar os dados dos contratos de gestão pactuada celebrados entre a Secretaria de Estado da Educação e as Organizações Sociais ECOS e INSAÚDE, obtidos por meio de pesquisa via Portal da Transparência do Governo do Estado da Paraíba, sob uma abordagem qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2007), o objetivo da pesquisa qualitativa é obter uma compreensão qualitativa do problema. No caso deste trabalho, é para verificar a performance dos contratos de gestão pactuada dentro dos processos de contratação pública na Secretaria de Estado da Educação, para compreender o impacto causado por esse tipo de contratação e quais os benefícios que essas parcerias trazem nas contratações na área da educação e se esses instrumentos contribuem para a governança na gestão pactuada.

Segundo GIL (2008), este trabalho tipifica um estudo de caso, em que a fase exploratória se fundamentará em fontes secundárias (livros, artigos em periódicos, leis, etc.) e em fontes primárias, tais como documentos oficiais, manuais e procedimentos formais, e os dados obtidos no sistema pesquisado. Os resultados

apresentados estão expostos por meio de quadros e tabelas referentes aos dados brutos extraídos das análises feitas nos contratos administrativos relacionados à gestão pactuada, objeto de análise escolhido para este estudo.

Nesse sentido, a pesquisa possui duas fases: a primeira consiste em reunir conceitos para embasar a construção de uma análise empírica sobre o tema por meio de pesquisa documental em fontes secundárias relativas a documentos, livros e normas. A segunda fase compreende fazer uma análise dessas contratações, ou seja, quais os contratos de gestão pactuada celebrados com a Secretaria de Estado da Educação no período de 2017 a 2019.

Em síntese, a metodologia adotada incidu em uma abordagem transversal que integra análises bibliográficas, documentais, revisão da literatura, para subsidiar o estudo de caso referente aos contratos de gestão pactuada, por meio dos dados extraídos dos instrumentos contratuais obtidos via o Portal da Transparência do Governo do Estado da Paraíba, no âmbito da Secretaria de Estado da Educação

3. MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ADOTADOS NO BRASIL

Nesse ponto da pesquisa, é de grande relevância conceituar a evolução histórica dos modelos de Administração Pública adotados no Brasil, a partir do início do firmamento da República, no qual parte inicialmente pelo modelo patrimonialista, em seguida passando pelo modelo burocrático e, por fim, o modelo gerencial.

3.1 Modelo Patrimonial

Inspirado no modelo de administração de Estados Absolutistas, no qual teve uma forte ascensão em meados dos séculos XVII e XVIII, em que a figura dos representantes da monarquia eram muitas vezes os eclesiásticos, que se intitulavam os representantes de Deus na Terra. Esse período foi marcado fortemente pelo costume dos monarcas em vincular o patrimônio privado com o patrimônio público, sem haver qualquer distinção, o que culminou na prática do clientelismo nesses Estados. (CAMPELO, GSB, 2010)

Com isso, ocorreu nessa época o surgimento de práticas clientelistas, foi o chamado "toma lá, dá cá". No Brasil não foi diferente, pois desde a época do período colonial existem práticas clientelistas e com o patriarcado muito forte, relações de

suserania e vassalagem eram comuns na sociedade neste período, e com o surgimento da República o patrimonialismo se firmou cada vez mais forte, sem separação do público com o privado. Isso teve como consequência a abertura de brechas para a adoção de práticas como o nepotismo e a corrupção.

O modelo patrimonial no Brasil se findou no século XIX, com o fim da República do café com leite, que elegia os Estados de São Paulo e Minas Gerais, respectivamente, para governar o Brasil. Getúlio Vargas culminou o golpe de 1930, se elegendo para governar o Brasil como representante do estado do Rio Grande do Sul, e a partir da década de 30 surge o modelo da Administração Burocrática adotado por Vargas.

3.2 Modelo Burocrático

A burocracia foi idealizada por Max Weber como modelo ideal, tanto para administração privada como para a administração pública. Baseado no poder racional-legal, seu principal foco é acabar com as práticas patrimonialistas.

Construída sobre o alicerce do poder da racionalidade e legitimidade, o modelo burocrático visa acabar com comportamentos típicos de estados oligárquicos patrimoniais em que não existia separação de forma clara dos bens públicos com os bens privados, no qual induz à distribuição de empregos rentosos e de poucos esforços, à troca de favores, grupos privilegiados da sociedade e que corrobora para práticas arbitrárias, pessoais e corruptas.

Nesse sentido, a burocracia veio implementar novas práticas no intuito de instituir a impessoalidade, o profissionalismo e a meritocracia. Ao superar o clientelismo adotado pelo modelo patrimonial, o modelo burocrático traz consigo o corporativismo, inerente ao Estado do bem-estar social "Welfare State", com o surgimento do movimento sindical.

Nesse diapasão, com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder e a implantação do modelo burocrático no Brasil com foco no bem-estar social, surge mais uma reforma no aparelho do Estado, que visa agrupar a estrutura da máquina pública de forma centralizada, da organização política, econômica e social de seus representantes.

O Estado passou a ser centralizador, provedor das necessidades da sociedade e sua organização estrutural necessitava do profissionalismo, da

impessoalidade e da meritocracia. Em paralelo a esse movimento de racionalidade e legitimidade, o Brasil começa com o processo de industrialização e com isso surgem os movimentos sindicais, nascendo assim a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT com o apoio do governo federal.

Em 1936, sob a influência do movimento Taylorista na ótica da Administração Científica, Vargas cria o Departamento de Administração do Serviço Público - DASP, com o intuito de modernizar o Estado e buscar o mérito profissional, com base em princípios da teoria Weberiana, no qual um dos seus focos era voltado para políticas públicas de Recursos Humanos, mas apesar de várias tentativas, essas políticas não conseguiram ser implementadas (CAMPELO, GSB, 2010, p.309).

Ademais, com uma curva crescente do Estado provedor das necessidades sociais e auto-referido, a burocracia começa a se fragilizar e as disfunções desse modelo começam a aparecer. A internalização e o elevado apego às normas, o excesso de formalização, a resistência às mudanças, a despersonalização dos relacionamentos, a ausência de inovação e conformidade às rotinas, entre outros, contribuíram de forma latente para o enfraquecimento da burocracia.

O modelo burocrático começa a colapsar, por conta do seu engessamento e rigidez e já sob o gerenciamento do Governo Militar surge o Decreto-Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967, com a intenção de reformar e superar a rigidez do modelo burocrático. O decreto foca na descentralização e transferência de algumas atividades do Estado, contribuindo para o surgimento da Administração Indireta. Esse instrumento normativo é considerado como um movimento embrionário para posteriormente o surgimento do modelo gerencial no Brasil.

3.3 Modelo Gerencial

Na década de 1970, surge o modelo gerencial impactado por uma grande crise econômica, principalmente em decorrência da Guerra Fria e da Crise do Petróleo. Alguns países começaram a rever e reformar seus modelos de gestão no âmbito da Administração Pública. O foco no processo de prática do modelo burocrático não era mais suficiente na atual conjuntura, sendo superado. Para tanto, a visão era focar nos resultados. O Estado passou a ver o cidadão não mais como um mero pagador de impostos, mas sim como um consumidor de bens e serviços públicos. Nessa nova conjuntura, o governo precisava reformar seus modelos de gestão para

adaptar-se ao novo paradigma da Administração Pública. O processo de implantação do modelo gerencial iniciou-se de forma pioneira pela Grã-Bretanha e Estados Unidos, na busca de maior eficiência e efetividade na oferta dos serviços públicos.

A Nova Zelândia, também ingressou, principalmente em relação ao processo de adoção do modelo gerencial, trazendo consigo de forma bem incisiva os princípios de descentralização e privatização, dando ênfase à privatização e à competitividade (CAMPELO, GSB, 2010, p.314).

Finalmente, no caso da Nova Zelândia, planos econômicos que falharam no passado deixaram o país com o ônus de uma grande dívida pública. A privatização dava ao governo os meios de reduzir os riscos gerais, reduzindo o débito no seu balanço (RICHARDSON, 2009, p. 224).

Entretanto, no Brasil, a implantação do modelo gerencial ocorreu de forma mais tardia. Em meados da década de 80, com o fim do governo militar e com o movimento em prol da democratização, ocorreu a promulgação da Constituição Federal de 1988, a chamada "constituição cidadã", que trouxe para seu texto legal de forma expressa a garantia de direitos sociais. Desta forma, a Carta Magna serviu como via de asfalto para engrenar com o processo eleitoral e instituir de forma legítima o Gestor Público eleito democraticamente. A partir desses acontecimentos, começa a nascer o movimento gerencial no Brasil, que é instituído fortemente no governo de Fernando Henrique Cardoso, trazendo o pensamento do neoliberalismo de adoção de práticas descentralizadas voltadas para privatização, alicerçadas pelo pensamento neocorporativismo ou o neo-institucionalismo, típicos de Estados democráticos que convergem com mudanças referentes ao relacionamento ocorrido entre o Estado e os representantes dos interesses particulares. Essa estrutura do Neocorporativismo, possui três pilares: passa pelo Estado, Empresário e Sindicato, no qual promove novos arranjos de poder e participação social descentralizada.

Ademais, no que tange ao prisma da Administração Pública Brasileira, ainda no governo de Fernando Henrique Cardoso, acontece mais uma reforma administrativa, com a implantação de forma expressa do princípio da eficiência pela Emenda Constitucional nº 19 de 4 de junho de 1998 e o Plano Diretor do Aparelho do Estado – PDRAE em 1995, sendo este último implantado pelo então Ministro da

Reforma do Aparelho do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, que consolida um marco para a instituição do modelo gerencial no Brasil.

4. POLITICAS PÚBLICAS

As políticas públicas surgem a partir de demandas da sociedade, em que o Estado, por meio de decisões políticas, traça estratégias elaboradas para o enfrentamento dos problemas públicos, pondo em prática ações no sentido de atender às necessidades sociais (SECCHI, 2010, pg. 02).

Dentro do processo de construção das políticas públicas, ocorrem algumas etapas essenciais para a construção das políticas públicas, que são: formação da agenda, implementação do plano político e avaliação dos resultados (ANDRADE; RIBEIRO, 2022).

Neste sentido, as decisões precisam estar alinhadas entre todos os atores, ou seja, os envolvidos na elaboração e implementação das políticas públicas, que devem levar em consideração os seguintes aspectos: da legitimidade, em que o chefe do Poder Executivo transforma seu plano de governo em instrumento de planejamento para a implementação das políticas públicas; o aspecto processual, no qual passa por apreciação de outros poderes e, por fim, a implementação, na qual a política pública se constitui de forma efetiva.

É relevante seguir este fluxo, tendo em vista que todo este processo decisório permite manter o equilíbrio social ou até mesmo introduzir o desequilíbrio, caso a política pública não seja considerada oportuna por algum dos atores envolvidos no processo, como, por exemplo, alguma lei elaborada pelo Poder Executivo que venha a ser vetada pelo Poder Legislativo.

O Estado é provedor da oferta de serviços públicos à coletividade. Para tanto, a Constituição Federal, conhecida como cidadã, assegura de forma expressa os direitos sociais em seu art. 6º, que assim dispõe: "São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição" (BRASIL, 2015).

É por meio das políticas públicas que todos os direitos sociais são garantidos pelo Estado. São estes instrumentos de planejamento que conseguem levar à sociedade o acesso a esses serviços e, de modo a garantir de forma efetiva esses

acessos, é que as políticas públicas entram em ação.

Ainda que o principal motivo seja o acesso a serviços sociais, as políticas públicas interagem entre si, no qual ocorre que uma política pública de gestão influencia em uma política pública social, que impacta na econômica e na de infraestrutura. São todas essas áreas que sustentam as políticas públicas de uma forma geral.

Estes quatro pilares dão o alicerce necessário para direcionamento na elaboração das políticas públicas, no qual impacta na formulação, tomada de decisão, implementação e avaliação, contribuindo de forma efetiva e sustentável no alcance da governança.

Figura 1 – Ciclo das Políticas Públicas



Fonte: Elaboração Própria

Após todo o processo do ciclo das políticas públicas, conforme demonstrado no quadro acima, o gestor público irá decidir se a política pública cumpriu de fato o seu papel. Nesse momento, verifica-se se há necessidade de continuar para reformulação ou se a política pública será finalizada. Quando ocorre o processo em que o problema público foi superado e a população envolvida consegue desenvolver-se sem a necessidade de implementação daquela política pública, pode-se dizer que houve o alcance da governança, pois, diferente do que o senso comum acredita, as

políticas públicas devem ter um começo, meio e fim.

5. GOVERNANÇA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

É sabido que as contratações públicas são uma ferramenta determinante para que a Administração Pública atinja seus objetivos de melhorar a qualidade de vida e a prosperidade econômica de uma determinada população, sendo regidas por leis e regulamentos específicos que visam garantir a transparência, a igualdade de oportunidades e o uso eficiente dos recursos públicos.

Já nas compras do setor privado não há especificidade no que tange à legislação, sendo regidas principalmente pelo Código Civil Brasileiro e pelas leis comerciais, o que possibilita uma maior flexibilidade para que as organizações estabeleçam seus próprios processos dentro de uma cadeia de compras. Muito diferente do que é realizado no setor público, onde as compras devem estar em conformidade com a legislação vigente, que é consideravelmente complexa, rígida e normativa (ROSILHO, 2011).

Segundo o Banco Mundial (2016), as compras públicas na maioria dos países são norteadas por sete princípios que são aceitos globalmente: custo-benefício, economicidade, propósito, integridade, eficiência, transparência e justiça. Para Caixeta e Furtado (2004), os princípios que orientam o processo licitatório no Brasil são: razoabilidade, motivação, formalismo, supremacia e a indispensabilidade. O uso correto do poder de compra no setor público ajuda a desenvolver economicamente setores e regiões, gerando mais simplicidade e eficiência no trâmite de transferência de renda, uma vez que fortalece organizações.

Com autonomia em seu poder de compra, o setor público tem aderido a critérios ambientais de sustentabilidade. Esse tema ganhou relevância na academia, assim como políticas públicas em prol da cadeia de produção ambiental corretas (CHONG, 2018).

Ademais, Dos Anjos (2018) revela como a modalidade de compras deve ser inserida por uma matriz de competitividade sob a ótica dos seguintes aspectos:

- **Transparência e Publicidade:** quanto maior for a publicidade da licitação, maior será o envolvimento e participação da sociedade e, por consequência, mais eficiente será a modalidade de licitação, de modo que, se for publicado e executado em ferramentas online, mais eficácia

teremos no processo.

- **Facilidade de Participação:** quanto mais fácil for o trâmite e menos custo for a participação do processo de licitação, mais êxito terá a modalidade de contratação. Assim, os envolvidos no processo participativo não terão que se deslocar, e com isso rapidamente se obterá excelência e eficácia na aquisição, e mais envolvidos terão oportunidade de participação.
- **Preço Competitivo:** quanto mais legalidade a modalidade der para que o preço fique competitivo, mais êxito terá.

Segundo KHAN (2018), *public procurement* é uma área bastante significativa, que tem a responsabilidade de zelar pelo dinheiro público, através da aquisição de serviços, produtos ou trabalhos, que são fundamentais para efetivação dos programas públicos e seus projetos. Essa ferramenta compreende desde a preparação orçamentária e das necessidades de planejamento de compra, implementados através do ciclo de compras, pautados em: inserção, licitação, premiação e gestão de contrato. Para Braga (2006), caracteriza a atividade de compra como um processo burocrático organizacional e meramente operacional dentro da organização, apresentando atividade de compras em 2 estágios, conforme quadro abaixo:

Quadro1 – Modelo de Atividade de Compras

Perfil Estratégico	Onde o foco das atividades da área de compras se fundamenta em relacionamento com fornecedores, baseando suas estratégias em negociações e relacionamentos a longo prazo, bem como na captação de novos fornecedores e redução do custo total da compra.
Perfil Tático	Onde a equipe de compra tem propósito no atendimento das questões operacionais que permeiam o dia a dia, visando o atendimento de demandas em curto prazo.

Fonte: Elaboração Própria

Diante do exposto, fica claro o papel crucial das contratações públicas na busca pela melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento econômico das comunidades. E, sendo assim, aprimorar a gestão dessas contratações torna-se

essencial para garantir a efetividade dos investimentos e promover o bem-estar da sociedade como um todo.

4.1. *Ethos* profissional para conduta ética nas contratações com a Administração Pública.

Ao emergir na perspectiva estratégica, o *ethos* profissional acresce valor, pois tem o intuito de melhorar o desempenho no âmbito das contratações públicas e agrega externalidades positivas diretamente interligadas à comunidade. Ao comparar a estratégia, a ética e a moral, elas estão conectadas e constroem valores reunindo compromisso e racionalidade, que conduzem o gestor público na tomada de decisão, com compromisso junto à comunidade, trazendo maior expertise e efetividade nas diretrizes traçadas para resolução dos problemas públicos. A ética está intrinsecamente e responsabilmente ligada ao cargo público, pois as atribuições inerentes à função pública devem conduzir o gestor público a fazer jus em adotar uma conduta ética e moral.

Na literatura de Svava (2015) são abordados alguns estudos de casos, que expõem posturas de agentes públicos, tratando de problemas que são levados ao conhecimento de agentes políticos, mesmo que ignorados, é um dever dos administradores informá-los. Contudo, essa ação colabora de forma positiva no impacto da avaliação da qualidade e eficácia do desempenho, uma vez que, o código de ASPA (American Society for Public Administration, 2013), exige esse tipo de conduta.

Ademais, o senso de responsabilidade baseado no dever ajuda a ampliar escolhas éticas, usando abordagem da virtude que relaciona objetos distintos vinculando a ética com característica intuitiva natural, que auxilia na tomada de decisão impulsionando uma ação. É possível vincular esse tipo de conduta no contexto da Gestão Pública quando os agentes públicos (burocratas, políticos) necessitam criar hábitos direcionados para busca da excelência, sendo a virtude intuitiva um caminho.

Considerando que esse tipo de consciência traz uma obrigação de ser bem-intencionada, e promove responsabilidade para a comunidade por possibilitar a reunião de esforços para o enfrentamento dos problemas públicos. A importância do *ethos* profissional da Gestão Pública conduz a evolução em gerir de maneira

responsável, contribuindo de forma justa para sociedade por trazer maior sustentabilidade e visibilidade, agindo com responsabilidade social, colocando o cidadão no centro das decisões por produzir resultados positivos para a comunidade.

Dentro do contexto da ética e responsabilidade, é imprescindível que esses comportamentos sejam adotados dentro das contratações públicas de forma geral. As boas práticas precisam estar alinhadas tanto por parte do contratante (Administração Pública) como do contratado (Empresas). Posturas idôneas devem estar inseridas na cultura das organizações, tanto públicas como privadas.

6. MODELOS DE GESTÃO PACTUADA

No Brasil, a criação do Plano Diretor da Reforma em 1995 trouxe a redefinição do papel do Estado, que dentro do contexto deixou de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento (BRASIL, 1995).

E foi durante a criação desse Plano de Reforma que teóricos passaram a usar o termo “terceiro setor”, que nada mais é do que um conjunto de organismos, organizações ou instituições de natureza privada, sem fins lucrativos, dotados de autonomia e administração própria, dedicados à consecução de objetivos sociais de forma voluntária, visando o aperfeiçoamento da sociedade civil (SABO PAES, 1999).

Diante desse cenário, o modelo nacional de parceria público-privada está relacionado com a busca do setor privado em realizar investimentos visando o crescimento do Estado, “dada a urgência em superar gargalos de logística”, “especialmente diante das diversas dificuldades e restrições próprias do setor público”(GUIMARÃES, 2013).

Os entes privados que fazem parte desse modelo de parceria geralmente possuem objetivos muito próximos aos do Estado, chegando a se confundir com ele. As diferenças entre o setor privado e público nesse cenário são muito tênues e existe uma verdadeira relação de cooperação e colaboração (MAZOUZ; FACAL; VIOLA, 2008).

Desta forma, as Organizações Sociais por não serem estatais e possuírem uma gestão mais próxima ao setor privado, trazem na parceria público-privada vantagens, como: contratar funcionários nas condições de mercado (sem licitação);

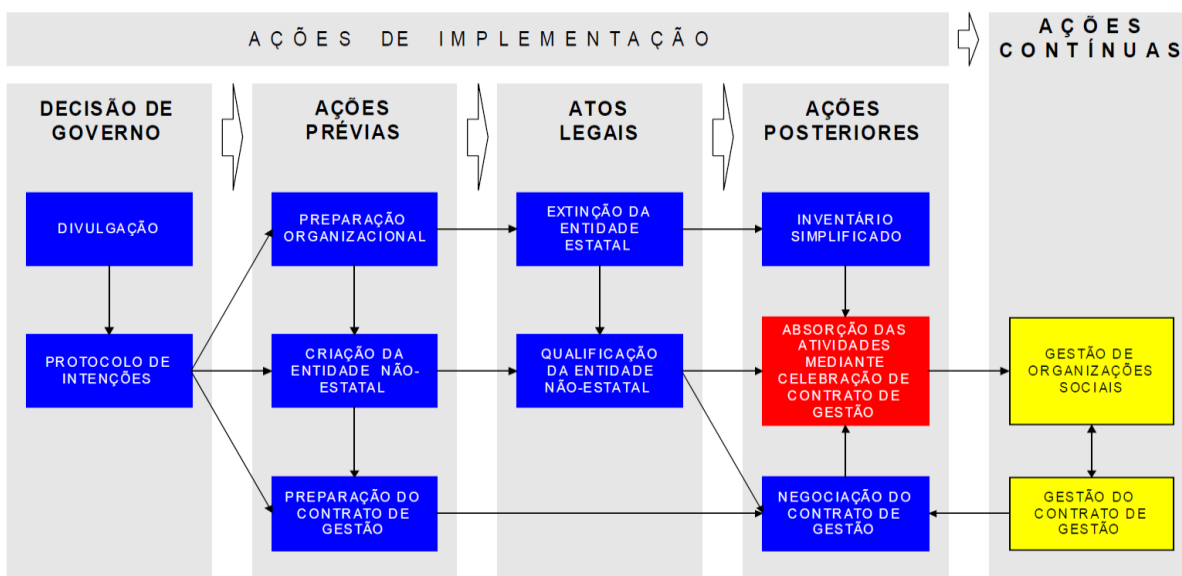
adotar normas próprias para os processos de compra e elaboração de contratos, possuir maior flexibilidade na execução de seu orçamento e autonomia maior do que estivessem vinculadas ao Estado (PLONSKI; ALCOFORAD, 2007).

Esse novo modelo de gestão veio caracterizado com um conjunto de contratos: voltados ao ambiente interno, uma vez que são baseados em indicadores e metas previamente definidos para o controle de desempenho; e ao ambiente externo, pois por meio dele a provisão direta dos serviços é repassada aos agentes privados. Com essa contratualização é que se forma o espaço público não estatal de Bresser Pereira (Ministro da Fazenda em 1998, propulsor da Reforma do Estado), ou seja, a provisão não é feita pelo Estado, mas este se responsabiliza e garante a qualidade do serviço frente à população (ABRUCIO, 2006).

Vale destacar que esse modelo de parceria facilita o controle social, devido à abertura que é dada nas assembleias gerais e conselhos de administração à participação dos beneficiários envolvidos, possibilitando, assim, um maior espaço ao exercício da democracia (PLONSKI; ALCOFORAD, 2007).

Neste seguimento, com a publicização das atividades não-essenciais que anteriormente eram realizadas pelo Estado, permite-se a absorção dessas atividades por entidades não-estatais. Portanto, a implementação das Organizações Sociais na Administração Pública implica nessas duas ações complementares: a publicização de atividades executadas pelo ente público, que serão extintas; e a absorção dessas atividades por entidades privadas, qualificadas como Organização Social mediante contrato de gestão (BRASIL, 1995).

Figura 2 - Sequência lógica do processo de Implementação da gestão pactuada



Fonte: BRASIL, 1995.

Por oportuno, é importante destacar que uma vez adquirida a qualificação como Organização Social mediante contrato de gestão pactuada, esta é declarada como de interesse social para todos os efeitos legais, inclusive para receber recursos e utilizar bens públicos para a consecução de seus objetivos.

Com a implementação do modelo de Organizações Sociais na Administração Pública, as vantagens são significativas, a exemplo do ponto de vista da gestão orçamentária e financeira, visto que os recursos consignados para a execução do contrato de gestão por essas organizações constituem receita própria, cuja alocação e execução não se sujeitam aos ditames da execução orçamentária, financeira e contábil governamentais operados no âmbito do SIAF - Sistema Integrado de Administração Financeira e sujeitam-se a regulamento e processos próprios (BRASIL, 1998).

Em suma, a implementação das Organizações Sociais na Administração Pública representa uma importante estratégia para promover eficiência, flexibilidade e autonomia na gestão de recursos e serviços, visando o alcance de objetivos sociais de forma eficaz.

7. ANÁLISE DOS DADOS

Os contratos de gestão pactuada são formas alternativas que conferem celeridade e flexibilidade na execução das políticas públicas de gestão, visando à

eficiência e efetividade na prestação dos serviços oferecidos à população. No entanto, é necessário que a Administração Pública aprimore cada vez mais o processo de execução e gestão dessas políticas.

Nesse sentido, a inserção de elementos que melhorem o desempenho dentro das contratações públicas e evitem consequências negativas é uma grande alternativa para a condução do gerenciamento de riscos nessas modalidades de contratação.

No período de 2017 a 2019, a Secretaria de Estado da Educação celebrou contratos de gestão pactuada legitimados pela Lei Federal nº 9.637, de 15 de maio de 1998, e pela Lei Estadual nº 9.454, de 06 de outubro de 2011, que instituiu o Programa de Gestão Pactuada e dispõe sobre a qualificação de Organizações Sociais no âmbito do Estado da Paraíba.

Ademais, o arcabouço normativo serviu para fornecer o direcionamento necessário na condução do processo de contratação das Organizações Sociais para a celebração dos contratos de gestão pactuada no período em questão. A tabela abaixo expõe as principais informações dessas contratações:

Tabela 1 – Resumo dos Contratos de Gestão Pactuada 2017 e 2019.

Empresa	Contrato	Período	Garantia	Valor
Eespaço, Cidadania e Oportunidades Sociais- ECOS Instituto Nacional de Pesquisa e Gestão em Saúde – INSAÚDE	0062-2017 e 0040 -2019	2017 e 2019	Não Teve	163.415.957,17
	0061-2017 e 0041-2019	2017 e 2019	Não Teve	163.236.703,14
Total				326.652.660,31

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar os dados obtidos por meio do Portal da Transparência do Governo do Estado da Paraíba, verificou-se que em 2017, o valor da contratação da

Organização Social ECOS foi de R\$ 117.282.637,48 e, no ano de 2019, o valor do contrato para a mesma empresa foi de R\$ 46.133.319,69. A somatória dos contratos no período analisado para a ECOS foi no montante total de R\$ 163.415.957,17.

Já em relação à contratação da Organização Social INSAUDE, o valor demandado em 2017 foi de R\$ 117.056.294,64 e em 2019 houve o dispêndio de R\$ 46.180.408,50 para contratar a mesma empresa, totalizando em 2017 e 2019 o montante de R\$ 163.236.703,14.

De posse das informações obtidas através da análise dos respectivos instrumentos contratuais, verificou-se que a Secretaria de Estado da Educação aportou recursos vultuosos em decorrência da celebração desses pactos, e que somados chegaram ao montante total de R\$ 326.652.660,31. No entanto, não foi identificado nos respectivos instrumentos qualquer garantia para a execução do seu objeto.

É indubitável que a falta da exigência da garantia de execução contratual fragiliza a contratação, principalmente considerando que a Administração Pública aportou valores vultuosos, e a falta desse mecanismo expõe a contratante a riscos iminentes de falha na execução do contrato, bem como na própria rescisão contratual, caso ocorra alguma irregularidade no decorrer da sua execução.

Desta forma, torna-se indispensável a exigência não apenas de uma garantia contratual, mas que esse tipo de garantia contribua para melhoria da performance dentro de contratações de grandes valores. Uma via alternativa de garantia para essas transações seria a inserção dos seguros do tipo *surety bond*.

O *surety bond* é uma forma de garantia utilizada em contratos, onde uma empresa de seguro (ou uma instituição financeira qualificada) atua como fiadora, assegurando que a parte contratada cumpra com suas obrigações conforme os termos e condições acordados. Esse tipo de seguro não só protege a parte contratante de eventuais falhas na execução do contrato, mas também abrange o pagamento de subcontratados, fornecedores e trabalhadores. Sua aplicação não se restringe apenas a obras, podendo ser utilizado em diversas modalidades de contratação pública, contribuindo para melhorar o desempenho e a governança dos processos.

Ademais, uma informação considerada relevante identificada nos contratos em debate se refere aos recursos humanos utilizados na execução dos serviços. Os profissionais inseridos são compostos pelo quadro próprio das unidades educacionais, ou seja, envolve tanto servidores efetivos da Secretaria de Estado da Educação, como

também empregados contratados por meio de processo seletivo realizado pela empresa gestora, que estarão regidos pelo regime celetista.

Em relação a estes empregados contratados sob regime celetista, a Administração Pública deveria ter o cuidado de estabelecer normas preventivas, por meio de instrumentos que mitiguem o risco iminente de responder subsidiariamente em possíveis ações trabalhistas. Uma ferramenta capaz de mitigar eventuais riscos desta natureza são os já mencionados seguros do tipo *surety bond*.

Segundo Macedo (2021, p.36) “o processo de securitização ocorre quando as companhias de seguro (ou instituições financeiras qualificadas) pré-qualificam as empreiteiras e asseguram ao Poder Público que essas firmas de construção contratadas irão desempenhar suas obrigações de acordo com os termos e condições do contrato público (assegurando inclusive o pagamento de subcontratados, fornecedores, trabalhadores, etc.)”.

Este modelo de seguro garantia pode ser inserido em qualquer modalidade de contratação pública, não necessariamente só em obras, mas também em aquisições e prestação de serviços, haja vista que melhora efetivamente o desempenho dentro das contratações e possibilita a governança, que nada mais é o alcance efetivo e sustentável das políticas públicas. O quadro abaixo demonstra a como é aplicado cada modalidade dos seguros *surety bond*.

Quadro 2 – Tipos de seguro garantia presentes em contratos públicos

Tipo	Conceito do Seguro
<i>Bid Bond</i>	Anterior à execução de uma obra, proporciona segurança financeira de que a proposta da concorrência é boa-fé, e que o contratante tem a competência necessária e a intenção de celebrar o contrato;
<i>Performance Bond</i>	Protege o proprietário das perdas financeiras, caso o contratado não execute o contrato de acordo com os termos e as condições, remunerando o agente financeiro de acordo com o desempenho alcançado;
<i>Payment Bond</i>	Garante que o contratante pagará às empresas subcontratadas, como trabalhadores e fornecedores de materiais associados ao projeto;

<i>Maintenance Bond</i>	Garante contra defeitos de fabricação ou de materiais por um período determinado;
<i>Subdivision Bonds</i>	Garante a uma cidade, um município ou estado que o tomador vai financiar e construir as melhorias acordadas, tais como sistemas de rua, calçadas, guias, sarjetas, esgotos e drenagem.

Fonte: Hrdlicka; Macedo e Vieira, 2018.

Quando esses tipos de ferramentas são inseridas em contratos de gestão pactuada, além de flexibilizar o serviço pela própria natureza da contratação, esses mecanismos mitigam riscos na evolução da contratação, bem como servem como instrumento de combate à corrupção ao evitar o chamado "capitalismo de laços", por inserir um terceiro ator no contexto, que é uma instituição financeira responsável por realizar a análise da capacidade financeira da empresa e responsabilizar-se pela execução do objeto da contratação, blindando a Administração Pública da má aplicabilidade dos recursos financeiros. Ou seja, mitiga riscos financeiros e, com isso, possibilita investimentos em outras áreas essenciais como assistência social e saúde.

Sem esses mecanismos, os contratos de gestão pactuada se tornam frágeis e não conseguem, por si só, evitar eventuais riscos financeiros e jurídicos, como, por exemplo, os referidos processos trabalhistas.

A utilização de instrumentos de seguro garantia associados aos contratos de gestão pactuada consegue promover de forma efetiva o alcance dos resultados esperados pela Administração Pública, que é o bem-estar social promovido pela prestação do serviço público de forma eficiente, efetiva e transparente.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado proporcionou uma análise aprofundada sobre a interferência da iniciativa privada na gestão pública, especialmente por meio de parcerias público-privadas e contratos de gestão pactuada com Organizações Sociais. Ao longo da pesquisa, foram identificados aspectos positivos e desafios significativos relacionados a essa forma de colaboração entre setores distintos.

A pesquisa acerca destas contratações permitiu compreender que para o cumprimento de seu papel na prestação dos serviços à sociedade, a Administração

Pública precisa adotar meios que possibilitem o alcance da eficiência e efetividade, utilizando instrumentos que mitiguem riscos no âmbito destas contratações de grande vulto.

Nos contratos de gestão pactuada realizados entre o período de 2017 e 2019 pela Secretaria de Estado da Educação da Paraíba, verificou-se que não há a presença da garantia da execução contratual. Uma falha que deve ser revista, bem como aprimorada, apresentando, a título sugestivo, a inclusão da cláusula de retomada como seguros do tipo *surety bond*.

Ademais, deve-se considerar que contratações vultuosas acarretam riscos (financeiros e jurídicos) e, para tanto, precisam estar associadas a mecanismos que mitiguem esses eventos que podem gerar prejuízos à Administração Pública e, conseqüentemente, à sociedade civil.

No caso estudado, verificou-se que as Organizações Sociais contratadas também realizaram um processo seletivo para contratação de pessoal sob regime celetista, e isso pode gerar um risco eminente de judicialização caso não sejam observados os direitos trabalhistas desse pessoal, podendo a Administração Pública responder subsidiariamente.

Com o advento da nova lei de licitações, Lei nº 14.133/2021, o seu art. 78 traz procedimentos auxiliares à licitação, o que seria uma possibilidade de flexibilizar alguns serviços ofertados pelo Estado. Igualmente, na norma supracitada está previsto no art. 96 as formas de garantia que trazem a possibilidade de inserção do *performance bond* para contratos voltados à obras de engenharia de grande valor. Vejamos:

Lei nº 14.133/2021. Art. 96. A critério da autoridade competente, em cada caso, poderá ser exigida, mediante previsão no edital, prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos.

§ 1º Caberá ao contratado optar por uma das seguintes modalidades de garantia:

I - caução em dinheiro ou em títulos da dívida pública emitidos sob a forma escritural, mediante registro em sistema centralizado de liquidação e de custódia autorizado pelo Banco

Central do Brasil, e avaliados por seus valores econômicos, conforme definido pelo Ministério da Economia;

II - seguro-garantia;

III - fiança bancária emitida por banco ou instituição financeira devidamente autorizada a operar no País pelo Banco Central do Brasil.

IV - título de capitalização custeado por pagamento único, com resgate pelo valor total.

Tudo isso demonstra que há uma tendência forte da inserção das boas práticas no contexto das contratações públicas, e não poderia ser diferente para os contratos de gestão pactuada. A inserção de mecanismos que possibilitem a blindagem do erário e a adoção dessas boas práticas devem ser utilizadas em qualquer espécie de contratação, pois reverbera a promoção da eficiência e efetividade, e possibilita o combate à corrupção, contribuindo de forma consistente para o alcance da governança.

Ademais, a pesquisa aponta pontos que geram evidências eminentes de riscos jurídicos e financeiros, e que ao adotar mecanismos adequados voltados ao gerenciamento de riscos a Administração Pública pode evitar danos relevantes para os cofres públicos.

Entretanto, é necessário reconhecer os limites desta pesquisa. Os resultados expostos são frutos de uma análise empírica baseada nas normas e documentos analisados voltados a instrumentos de gestão pactuada. Todavia, o pesquisador trouxe uma visão voltada para inserção de mecanismos que possibilitem a melhoria na performance dessas contratações por meio de normas que legitimam a utilização destes instrumentos.

Sugere-se que a pesquisa seja explorada de forma mais aprofundada abordando outras nuances dentro do contexto de gestão pactuada, principalmente no sentido de evitar práticas clientelistas por meio de mitigação de riscos, e que este estudo possibilite uma imersão e sirva como base para direcionar e desenvolver outras pesquisas que visem o aprimoramento das contratações públicas voltadas à parceria público-privada.

Por fim, a pesquisa identifica que os contratos de gestão pactuada auxiliam no aprimoramento das contratações públicas, porém é necessário a inclusão de

mecanismos para melhorar o desempenho dessas contratações e que possibilitem a mitigação dos riscos contratuais, bem como o combate à corrupção, de modo a alcançar a efetividade e a governança no cenário de parcerias público-privada no âmbito do Estado da Paraíba.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando. **Contratualização e Organizações Sociais: Reflexões Teóricas e Lições da Experiência Internacional**. Debates GV Saúde. V. 1, 1º semestre 2006. Diretor da Reforma do Aparelho de Estado. Brasília, 1995.

BARBOSA, M. P. **A função econômica das PPPs**. REDAE – Revista Eletrônica de direito administrativo econômico, Vol. 2. Salvador, 2005. Disponível em: <https://fliphtml5.com/fdns/nqig/basic>. Acesso em: 30 set. 2022.

BRASIL, Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado**. Brasília, 1995. Disponível: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf> Acesso em: 30 set. 2022.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 set. 2022.

BRASIL, **Lei de Licitações e Contratos**, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm. Acesso em: 30 set. 2022.

BRAGA, Ataíde. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. Rio de Janeiro: Instituto Coppead; UFRJ, 2006.

BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

CABRAL, Eloísa Helena de Souza. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. São Paulo: Método, 2007.

CHENG, Wenjuan et al. **Gren Public Procurement, missing concepts and future trends- A critical review**. Journal of Cleaner Production, v. 176, p. 770-784, 2018.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de Pesquisa Métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2a edição. São Paulo. ARTMED. 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUIMARÃES, Fernando Vernalha. **PPP Parceria público privada**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HDLICKA, Hermann Á.; MACEDO, Renata G. e VIEIRA, James B. **A relevância do seguro garantia nas compras públicas: O papel do *performance bond* no aperfeiçoamento dos processos de contratação da administração pública brasileira**. Disponível em:

<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/rppi/article/view/46069>. Acesso: 02 dez. 2023.

KHAN, Naushad, Public Procurement Fundamentals. Lesson From and for the Field. Emerald Publishing Limited. 2018.

MACEDO, Renata G. de. **O seguro garantia por desempenho como mecanismos de controle dos riscos contratuais: o caso do programa Caminhos da Paraíba**. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/jspui/handle/123456789/22838>. Acesso: 02 dez. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6a Edição – 5a reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007, p. 157-

175.

MARE, Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Caderno Da Reforma do Estado**, Vol. 2, 4ª Edição Revisada. Brasília, 1998.

MAZOUZ, Bachir. FACAL, Joseph, VIOLA, Jean-Michel. Public-Private Partnership: Elements for a Project-Based Management Typology. **Project Management Journal**, Vol. 39, No. 2, pp. 98–110. 2008.

PLONSKI, Guilherme Ary; e ALCOFORADO, Flávio. Material de suporte. Excertos (adaptados) do Relatório: **Avaliação da Implementação do Modelo de Organizações Sociais na Área de Ciência e Tecnologia**. Elaborado para a FUNDAP / Secretaria Estadual de Gestão Pública. Fevereiro de 2007.

PARAÍBA, Portal da Transparência. Disponível em: <https://dados.pb.gov.br/> Acesso em: 03 dez. 2023

RIBEIRO, M. P.. **Concessões e Ppps - Melhores Práticas Em Licitações e Contratos**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

ROSILHO, André J. **Qual é o modelo legal das licitações no Brasil? As reformas legislativas federais no sistema de contratações públicas. Dissertação (mestrado em direito)** — Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2011.

SABO PAES, José Eduardo. **Fundações e entidades de interesse social**. Brasília: Brasília Jurídica, 1999.