



# A inocuidade da segregação de funções nas organizações públicas

## *The harmfulness of segregation of functions in public organizations*

**Leonardo Antônio Passos<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

As aquisições de bens e serviços na Administração Pública, nas esferas federal, estadual e municipal, caracterizam-se como de relevante valor estratégico, uma vez que o processo de compras públicas mobiliza e influencia toda a organização e o ciclo socioeconômico. Para isso, este estudo, caracterizado como qualitativo e como quantitativo, almejou analisar, forma empírica, casos inerentes a três organizações públicas, sobre o tema em questão. De modo a utilizar a *survey* (de caráter exploratório), como ferramenta de coleta de dados no Portal de Transparência do Governo federal, combinada com a pesquisa de documentos em sistemas da administração pública federal, foi possível perceber a significativa discrepância entre o conceito de segregação de funções nos órgãos públicos apregoado na legislação e na doutrina especializada e a situação efetiva identificada nesses órgãos. Assim, os resultados obtidos apresentaram-se de grande valia, a fim de oferecer uma contribuição metodológica, experimental e dialética proporcionada pelo estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração pública; Compras públicas; Segregação de funções.

### **ABSTRACT**

The acquisition of goods and services in the Public Administration, at the federal, state and municipal levels, is characterized as having relevant strategic value, since the public procurement process mobilizes and influences the entire organization and the socioeconomic cycle. To this end, this study, characterized as qualitative and quantitative, aimed to empirically analyze cases inherent to three public organizations, on the subject in question. In order to use the survey (of an exploratory nature), as a data collection tool on the Federal Government's Transparency Portal, combined with the research of documents in federal public administration systems, it was possible to perceive the significant discrepancy between the concept of segregation of functions in public agencies advocated in the legislation and specialized doctrine and the actual situation identified in these agencies. Thus, the results obtained were shown to be of great value, in order to offer a methodological, experimental and dialectical contribution provided by the study.

**KEYWORDS:** Public administration; Public procurement; Segregation of functions.

<sup>1</sup> Atuou na iniciativa privada durante 14 anos, sendo 6 deles em atividades de gerenciamento de recursos financeiros e materiais em empresas de vários segmentos. Atualmente, exerce o cargo de Administrador no Poder Executivo federal. Também possui Especialização em Auditoria Contábil-Fiscal e graduação em Administração de Empresas.

## INTRODUÇÃO

A Administração Pública, por meio de ações governamentais, materializa seu dever constitucional de promover o bem-estar da sociedade. Para que isso ocorra, ela realiza compras públicas, as quais possuem enorme poder econômico, em que há constante debate em torno do desenvolvimento de regras formais que governem os contratos públicos de modo justo, dinâmico, transparente (SANTOS e SOUZA, 2020, p. 25).

Nesse sentido, a fim de que esse processo de aquisições públicas seja promovido com idoneidade, é necessário que exista segregação de funções entre as atividades e tarefas a serem executadas. Por exemplo, a pessoa imbuída de autorizar a compra deverá ser diversa daquela que recebe/custodia o produto ou a mercadoria. Por sua vez, quem atua nessa última fase não poderá ter acesso ao registro contábil/administrativo do bem ou serviço.

14 Embora o princípio da segregação de funções, no âmbito do procedimento licitatório, já tenha sido amplamente difundido no âmbito da jurisprudência das Cortes de Contas e da doutrina especializada, sua positivação somente se deu de forma expressa com a nova Lei de Licitações – Lei 14.133/2021.

Segundo Oliveira e Jr. (2022), o princípio da segregação das funções assumiu força cogente de maneira expressa, conforme se observa do art. 5º da Lei 14.133/2021, bem como teve o seu conteúdo e alcance também delineado pelo legislador, conforme se extrai do §1º do art. 7º, *in verbis*:

Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos:

[...]

§ 1º A autoridade referida no caput deste artigo deverá observar o princípio da segregação de funções, vedada a

designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções mais suscetíveis a riscos, de modo a reduzir a possibilidade de ocultação de erros e de ocorrência de fraudes na respectiva contratação.

O tema é de tamanha relevância que o Tribunal de Contas da União – TCU, por meio do Acórdão 1.278/2020 – Primeira Câmara, do Relator Ministro Walton Alencar Rodrigues, fixou entendimento de que a participação de servidor na fase interna do pregão eletrônico (como integrante da equipe de planejamento) e na condução da licitação (como pregoeiro ou membro da equipe de apoio) viola os princípios da moralidade e da segregação de funções.

Entretanto, o princípio da segregação de funções muitas das vezes (senão a maioria delas) não é cumprido como determinam as mais diversas fontes do direito administrativo (lei, doutrina e jurisprudência). Em consequência, o resultado é a corrosão, cada mais acentuada, da estrutura governamental em cada uma das esferas (federal, estadual e municipal), como se exporá em linhas subsequentes.

Ademais, os objetivos desse estudo resumem-se em: a) apresentar alguns exemplos de atuação das administrações públicas acerca da segregação de funções nas aquisições públicas; b) as consequências dessa atuação para a estrutura governamental e para a sociedade; c) além de despertar a opinião crítica do leitor entre o previsto nas fontes do direito administrativo e o que ocorre na prática nessas esferas de poder.

### 1.1 ALGUNS ASPECTOS ORIGINÁRIOS DAS FALHAS NA LIDERANÇA PÚBLICA

Boa parte do problema da ineficiência da segregação de funções no serviço público pode ser explicado pelas teorias de gestão de pessoas adotadas pela ciência da Administração. Nesse sentido, Marques (2019) cita o “clubismo”, que se alicerça na Teoria do Grid Gerencial e Blake e Mouton,

notadamente no quadrante “1.9” (clube de campo ou líder playground), devendo priorizar um clima agradável no ambiente de trabalho.

Sob esse aspecto, as pessoas são ouvidas e suportadas pela chefia; porém, nada é feito de concreto, de modo a perpetuar a obediência às determinações de superiores hierárquicos, a fim de que o chefe não perca sua função de confiança ou se indisponha com alguém para ocupar outras funções futuramente.

Como o foco das relações interpessoais volta-se para os interesses pessoais (hoje quem é chefe pode se tornar chefiado no futuro), Fiedler (1972) já havia previsto esse tipo de comportamento, no qual a chefia orienta-se para relacionamentos/pessoas, sendo a preocupação do líder voltada para o bem-estar e a satisfação do grupo.

Em contrapartida aos resultados verificados na liderança conduzida para relacionamentos/pessoas, Fiedler constatou que a liderança orientada para tarefa (que deveria ser predominante) é a mais adequada na maior parte das situações. Assim, esse privilégio da chefia para com relacionamentos/pessoas ignora, em certa medida, a produtividade e os resultados que deveriam ser atingidos, tendo em vista que preservar os relacionamentos torna-se um objetivo maior e comum a todos os envolvidos.

Como prevalece o ambiente “clubista”, cite-se, por exemplo, que na esfera federal inexistem qualquer tipo de ato normativo que disponha sobre cumprimento de prazos processuais, de modo específico. O único dispositivo legal que regula esse tema é o art. 24 da Lei 9.784/1999, no qual, genericamente, se verifica que, *“inexistindo disposição específica, os atos do órgão ou autoridade responsável pelo processo e dos administrados que dele participem devem ser praticados no prazo de cinco dias, salvo motivo de força maior.”*

Diante dessa omissão normativa especial (decreto ou portaria interna de um ministério) e por não haver alguma classificação que controle os prazos processuais a serem tramitados (p. ex., baixa complexidade: 1–2 dias; média complexidade:

3–5 dias; alta complexidade: até 15 dias), muitos servidores se aproveitam dessa lacuna e mantêm diversos processos em sua posse por prazo irrazoável.

Outro ponto a ser destacado como influenciável nesse processo de relacionamento interpessoal é a Teoria da Equidade, a qual fora concebida por Adams *apud* Bergamini (1997). Para essa teoria, aqueles que contribuem mais para uma organização também esperam receber mais em termos de recompensa.

Nesse sentido, o favorecimento da política de “clubismo” anteriormente descrita, qual seja, priorização de relacionamentos pessoais em detrimento de tarefas, pode acarretar consequências nocivas para o serviço público. Isso ocorre porque essa teoria explica essencialmente a comparação entre os indivíduos (e conseqüentemente a releição do cumprimento de tarefas), o que pode resultar na existência de um ponto de referência para que esta comparação seja realizada.

Por conseguinte, um indivíduo que procura agregar valor ao órgão/entidade em que está lotado, motivado pela expectativa de realizar suas aspirações em detrimento de uma súcia de apaniguados, pode transformar-se em um problema para a organização, haja vista que se sentirá diminuído em razão do favorecimento de algumas pessoas.

## 2 FATORES QUE INFLUENCIAM NO NÃO CUMPRIMENTO DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES

Como em todo ambiente profissional, o coleguismo faz parte das relações humanas, de modo a tornar o ambiente propício à realização dos afazeres. Isso se intensifica em organizações menores, notadamente nas repartições regionais de órgãos federais, por serem de tamanho bastante reduzido. Seria o caso, por exemplo, de uma superintendência de um ministério em algum estado da federação.

Com fulcro no que foi explanado em linhas anteriores, as chefias assumem papéis que podem distorcer a moralidade pública. Qual o ocupante de um cargo de chefia teria a “ousadia” de questionar a pessoa que o designou (ou a alguma pessoa que exerça um cargo superior ao seu) sobre o que deve (ou não) ser feito à luz da legislação?

Como é de conhecimento de muitos servidores públicos, não são raras as prévias ligações telefônicas e troca de mensagens via WhatsApp por parte de chefias, antes de se formalizar alguma opinião em algum processo que demande o posicionamento dos atores envolvidos. Todavia, trata-se de uma linha bastante tênue, que delimita (e muitas vezes ignora) o poder-dever de agir do servidor público e a violação dos princípios e valores que fundamentam não só o ordenamento jurídico brasileiro, mas também o bem-estar social.

Por ser um problema que se encontra disseminado em diversos órgãos e entidades das administrações públicas, focar-se-á, a título de amostragem e com base na vivência do autor desta obra, em alguns casos recentes acerca dessa temática.

## 2.1 O CASO DE UMA AGÊNCIA REGULADORA

A Instrução Normativa (IN) n. 05/2017, no que se refere à contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal, estabelece que as fases de planejamento, seleção do fornecedor e fiscalização/gestão de contratos devem ser distintas entre si.

Dessa forma, as pessoas que atuam na confecção dos documentos da etapa de planejamento (termo de referência, estudos preliminares, pesquisa de preços, mapa de riscos) não devem executar a fase da seleção de fornecedor.

O objetivo dessa restrição é a atenuação de riscos, entre eles um possível direcionamento para alguma empresa sagrar-se vencedora à margem da lei, com base na inclusão de algum termo técnico no termo de referência que possa restringir a participação das demais empresas, a fim de apenas uma (ou algumas) delas possa beneficiar-se.

Nessa esteira, em março de 2024, foi possível constatar, numa agência reguladora, que um membro que atuava na equipe de planejamento também recebeu as propostas de apenas três fornecedores, as quais foram armazenadas em um ambiente por ele mesmo criado no *Microsoft Sharepoint*.

Anteriormente ao recebimento dessas propostas, a assistente desse servidor da equipe de planejamento enviou e-mails a apenas três fornecedores, sem que fosse realizada a pesquisa de preços determinada no art. 5º da IN 65/2021.

Desse modo, caracterizou-se grave violação da segregação de funções (confusão entre as fases de equipe de planejamento e seleção do fornecedor), bem como transgressão à moralidade pública, que se encontrada plasmada no art. 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988.

Para melhor elucidar essa questão, reproduzem-se os seguintes quadros:

PORTARIA [REDACTED], DE 7 DE MARÇO DE 2024  
Documento nº [REDACTED]/2024-1

O SUPERINTENDENTE DE ADMINISTRAÇÃO, FINANÇAS E GESTÃO DE PESSOAS DA AGÊNCIA NACIONAL [REDACTED], no uso da atribuição que lhe confere o item 2 do Anexo III da Portaria [REDACTED], que aprovou os procedimentos de tramitação de processos administrativos que visam à celebração de parcerias, à seleção e à contratação de fornecedores [REDACTED], considerando o disposto no inciso VI do art. 124 do Anexo I da Resolução ANA nº [REDACTED] publicada no DOU de 9 de dezembro de 2022, que aprovou o Regimento Interno [REDACTED] e, ainda, com base nos elementos constantes do Processo nº [REDACTED], resolve:

Art. 1º Designar os servidores a seguir relacionados para compor a Equipe de Planejamento da Contratação, cujo objetivo é a formalização de demanda para a contratação emergencial de serviços técnicos especializados combinando operação de infraestrutura e atendimento ao usuário de TIC, com base no art. 75, inciso VIII, da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021:

- I - Marco [REDACTED], matrícula SIAPE nº [REDACTED];
- II - Edesio [REDACTED], matrícula SIAPE nº [REDACTED]; e
- III - Edher [REDACTED], matrícula SIAPE nº [REDACTED].

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua assinatura.

### Quadro 1. Equipe de planejamento

Fonte: Diário Oficial da União

Nome	Modificado	Modificado por	Tamanho do ar...	Compartilhamento
Documentação complementar	Há 5 dias	Edher [REDACTED]		Compartilhado
Q2.6 - ANEXO VI - DFF v1.0.xlsx	13 de março	Edher [REDACTED]		Compartilhado
Q2.9 - ANEXO IX - PFF v1.0.xlsx	Há 5 dias	Leonard [REDACTED]		Compartilhado
[REDACTED] PropostaComercial.odt	13 de março	Edher [REDACTED]		Compartilhado
Apointamentos.docx	Há 5 dias	Leonard [REDACTED]		Compartilhado
CHECKLIST - HABILITAÇÃO TÉCNICA - G4F...	Há 5 dias	Edher [REDACTED]		Compartilhado

### Quadro 2. Ambiente compartilhado

Fonte: Microsoft Sharepoint (ambiente compartilhado)

Adriana [REDACTED]

**De:** STI - SUPERINTENDÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO  
**Enviado em:** quarta-feira, 13 de março de 2024 16:18  
**Para:** [REDACTED]@[REDACTED].com.br  
**Assunto:** Proposta Comercial com vistas à contratação EMERGENCIAL de serviços técnicos especializados de operação e de infraestrutura de TIC  
**Anexos:** OneDrive\_2\_13-03-2024.zip

Prezado (a),

Vimos, por meio deste, solicitar o envio a esta Agência Nacional [REDACTED] de Proposta Comercial com vistas à contratação **EMERGENCIAL de serviços técnicos especializados de operação e de infraestrutura de TIC**, em conformidade com as definições e especificações constantes nos anexos enviados nesta mensagem.

### Quadro 3. E-mail enviado ao fornecedor vencedor

Fonte: Microsoft Outlook.

Diante disso, constata-se claramente que o integrante da equipe de planejamento procedeu de maneira contrária ao previsto na legislação. Provavelmente, por ocupar uma função de confiança (chefia de gabinete), esse indivíduo não quis desobedecer às ordens da pessoa que ocupava o cargo de maior hierarquia dessa agência reguladora, que o designou para essa empreitada.

## 2.2 A SITUAÇÃO DE UM HOSPITAL FEDERAL

Os hospitais federais são frequentemente alvo de denúncias midiáticas, especialmente pela má gestão de seus diretores e coordenadores. Ainda que novos gestores assumam a função com o clichê de remodelação e saneamento das irregularidades, observa-se que a situação se agrava a cada dia.

Para se ter uma noção de um dos problemas que atormentam tais hospitais (e que resulta, repise-se, em consequências nefastas), é pertinente demonstrar aquilo que vem sendo debatido: o desrespeito ao princípio da segregação de funções.

Tome-se como exemplo um hospital federal cujo orçamento previsto no ano de 2022 era de aproximadamente R\$ 180.000.000,00<sup>2</sup>. A maior parte desse orçamento foi destinado para a aquisição de bens e serviços inerentes às atividades que esse hospital presta atendimento ao público.

Assim, em contraponto ao que dispõe o Acórdão TCU 2.146/2022 (Primeira Câmara), um servidor investido da função de pregoeiro (execução da licitação) elaborou e assinou o termo de referência (planejamento da licitação). Os quadros a seguir atestam essa situação.

Serviço de Controle e Contratos

TERMO DE REFERÊNCIA - LEI 14.133/21

SERVIÇOS COM DEDICAÇÃO EXCLUSIVA DE MÃO DE OBRA - CONTRATAÇÃO DIRETA

ANEXO I

PROCESSO ADMINISTRATIVO N. [REDACTED]/2023-54

### 1. DAS CONDIÇÕES GERAIS DA CONTRATAÇÃO

1.1. Contratação emergencial de serviços de operação, manutenção preventiva, corretiva e preditiva dos sistemas, equipamentos de climatização, frigorígenos, de refrigeração, ventilação, câmara mortuária, exaustão e da qualidade do ar, de natureza continuada, contemplando aplicação de materiais, insumos, componentes e mão de obra, bem como, controle dos sistemas, tratamento químico da água, devendo obedecer às recomendações da Lei nº 14.133/2021, Portaria nº 3.523/98, Lei nº 13.589/2018 e do Ministério da Saúde e Resolução da ANVISA RE 09/2003 e demais normas correlatas aplicáveis ao objeto, que tratam da qualidade de ar interior em ambientes climatizados do Hospital Federal [REDACTED], a serem executados com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, nos termos da tabela abaixo, conforme condições e exigências estabelecidas neste instrumento.

### Quadro 4. Termo de referência

Fonte: Diário Oficial da União.

13.	DAS DISPOSIÇÕES GERAIS
13.1.	Integram este Termo de Referência, para todos os fins e efeitos, os seguintes anexos:
13.1.1.	ANEXO I - Termo de Referência
13.1.2.	ANEXO II - Estudo Técnico Preliminar
13.1.3.	ANEXO III - Minuta de Termo de Contrato
13.1.4.	ANEXO IV - Modelo de planilha de formação de preços e custos

Rio de Janeiro, [REDACTED] de maio de 2023.



Documento assinado eletronicamente por Antonio [REDACTED] Pregoeiro(a), em [REDACTED] 05/2023, às 15:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º, do art. 4º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020; e art. 8º, da Portaria nº 900 de 31 de Março de 2017.

### Quadro 5. Termo de referência (assinatura pregoeiro)

Fonte: Compas.gov

2 <https://portaldatransparencia.gov.br/despesas/orgao?ordenar=Por=orgaoSuperior&direcao=asc>

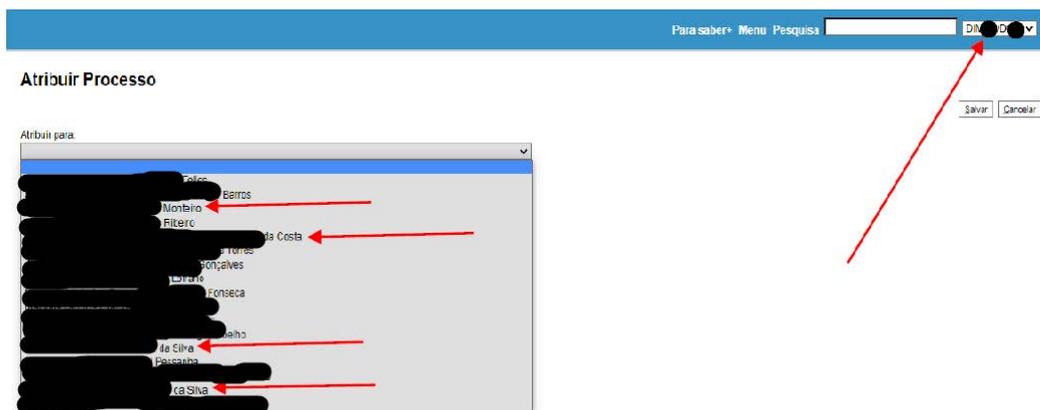
De modo a resgatar a jurisprudência exarada no citado Acórdão, o TCU aduz que: *“a atribuição, ao pregoeiro, da responsabilidade pela elaboração do edital, cumulativamente às tarefas de sua estrita competência, afronta o princípio da segregação de funções e não encontra respaldo no art. 3º, inciso IV, da Lei 10.520/2002 nem no art. 17 do Decreto 10.024/2019.”*

### 2.3 O CASO DE UMA UNIDADE REGIONAL DE UM MINISTÉRIO

Em julho de 2022, época em que houve a recriação de um departamento destinado à gestão dos hospitais federais de um ministério,

criou-se uma determinada divisão que deveria controlar as licitações e contratos dos hospitais federais. A partir daí, a chefia dessa divisão e a chefia de um serviço de gestão de contratos desse ministério acordaram, verbalmente, que quatro servidores estariam lotados simultaneamente, nas duas unidades.

Diante dessa situação, além de agredir o comando do art. 117, XVII da Lei 8.112/1990 (cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias), os servidores que gerenciavam contratos de uma unidade ministerial também controlavam as licitações e contratos dos hospitais federais, como segue:



**Quadro 6.** Lotação de quatro servidores (divisão de controle de licitações e contratos dos hospitais federais)

Fonte: Sistema Eletrônico de Informações – SEI



**Quadro 7.** Análise de um servidor com dupla lotação

Fonte: Sistema Eletrônico de Informações – SEI

**Da conclusão:**

Como já ressaltado, a presente análise tem por escopo assistir o gestor da unidade quanto à legalidade administrativa dos atos praticados ou já efetuados, sendo o controle interno administrativo de responsabilidade do próprio gestor, cabendo ao mesmo avaliar a aplicação do Princípio da Autotutela Administrativa, o qual permite à Administração Pública exercer o controle sobre seus atos.

Também é importante salientar que a análise dos autos processuais se restringe à verificação de conformidade com a legislação pertinente e à sugestão de adoção de providências necessárias, não se pretendendo substituir o juízo de conveniência e oportunidade do ordenador de despesas, nem mesmo nas suas competências, responsabilidades e atribuições funcionais.

Diante do exposto, **considerando que o processo foi para à CJU**, com recomendação para que o Hospital Federal [REDACTED] efetue a revisão, quando de seu retorno, visando à correta instrução processual.

Atenciosamente,

[REDACTED] da Costa  
Agente Administrativo

**Quadro 8. Análise de um servidor com dupla lotação**

Fonte: Sistema Eletrônico de Informações – SEI

Infelizmente, essa prática é mais comum do que se possa imaginar, como o leitor, que porventura seja servidor público ou que já experimentou essa situação, pode atestar.

**METODOLOGIA**

A pesquisa é de caráter exploratório, sendo que esse estudo “ênfatiza a descoberta de ideias e discernimentos” (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 22). Quanto à dimensão tempo, nesta pesquisa foram utilizados os procedimentos da pesquisa amplamente difundidos, pois as informações foram obtidas por meio de bancos de dados públicos.

Os tipos de dados utilizados foram extraídos de fontes primárias e secundárias. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 28), as fontes primárias são “extraídas de dados históricos, bibliográficos e estatísticos, arquivos oficiais e particulares; registros em geral; informações, pesquisas e material cartográfico; e as fontes secundárias são da imprensa em geral e obras literárias, além de outras pesquisas já realizadas”.

Dessa forma, este estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória, com levantamento de dados primários (pesquisa de campo) e secundários (revisão bibliográfica e dados das empresas e de outras pesquisas).

**CONCLUSÃO**

Diante do exposto, conclui-se que, apesar de previsão em vários atos normativos e na jurisprudência das Cortes de Contas, o princípio da segregação de funções ainda não atingiu a plenitude acerca de seu cumprimento. Com isso, a atuação dos agentes públicos resta comprometida, de modo a colocar em risco o controle do processo de aquisições públicas. Com isso, a despeito de outros exemplos terem sido vivenciados pelo autor desta obra em sua trajetória profissional em alguns órgãos e entidades públicos, buscou-se demonstrar, por meio de alguns deles, alguns aspectos resultam no desrespeito à segregação de funções nas aquisições públicas.

**REFERÊNCIAS**

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2022.

BRASIL. Instrução Normativa n. 5, de 26 de maio de 2017. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no

âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acao-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em: 5 mai. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa n. 65, de 8 de julho de 2021. Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para aquisição de bens e contratação de serviços em geral, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.gov.br/plataformamaisbrasil/pt-br/legislacao-geral/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-65-de-7-de-julho-de-2021>. Acesso em: 5 mai. 2024.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 6 mai. 2024.

BRASIL. Lei n. 9.784, 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm). Acesso em: 6 mai. 2024.

BRASIL. Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 5 mai. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1.278/2020-TCU-1ª Câmara. Relator: Ministro Walton Alencar Rodrigues. Brasília, 18 de fevereiro de 2020. Diário Oficial da União, 18 de fev. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 2.146/2022-TCU-1ª Câmara. Relatora: Ministro Aroldo Cedraz. Brasília, 28 de setembro de 2022. Diário Oficial da União, 28 de set. 2022.

Fiedler, F. (1972): “*Personality, Motivational systems and behavior of high and low LPC persons*”; Human Relations; vol. 25; pp. 391–412.

JR., E. B. OLIVEIRA, J. G. C. **O princípio da segregação de funções nas licitações de publicidade do Governo Federal: exceções à regra**. Migalhas, 2022. Disponível em [https://www-migalhas-com-br.cdn.ampproject.org/v/s/www.migalhas.com.br/amp/depeso/370055/o-principio-da-segregacao-de-funcoes-nas-licitacoes-de-publicidade?amp\\_gsa=1&amp\\_js\\_v=a9&usqp=m-q331AQIUAKwASCAAqM%3D#amp\\_tf=De%20%251%24s&aoh=17148667541410&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&ampshare=https%3A%2F%2Fwww.migalhas.com.br%2Fdepeso%2F370055%2Fo-principio-da-segregacao-de-funcoes-nas-licitacoes-de-publicidade](https://www-migalhas-com-br.cdn.ampproject.org/v/s/www.migalhas.com.br/amp/depeso/370055/o-principio-da-segregacao-de-funcoes-nas-licitacoes-de-publicidade?amp_gsa=1&amp_js_v=a9&usqp=m-q331AQIUAKwASCAAqM%3D#amp_tf=De%20%251%24s&aoh=17148667541410&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&ampshare=https%3A%2F%2Fwww.migalhas.com.br%2Fdepeso%2F370055%2Fo-principio-da-segregacao-de-funcoes-nas-licitacoes-de-publicidade). Acesso em: 5 mai. 2024.

MARCONI, M. A. Lakatos, E. V. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, J. R. **Entendendo o conceito de grid gerencial e seu valor no desenvolvimento de lideranças**. Instituto Brasileiro de Coaching, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/entendendo-o-conceito-de-grid-gerencial-e-seu-valor-no-desenvolvimento-de-liderancas>. Acesso em: 5 mai. 2024.

SANTOS, F. B. SOUZA, K. R. **Como Combater a Corrupção em Licitações: detecção e prevenção de fraudes**. 3 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 288p.