

Área temática: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E TERCEIRO SETOR

**A EFICIÊNCIA DE DOIS SETORES RECÉM CRIADOS EM UMA INSTITUIÇÃO  
FEDERAL DE ENSINO DE MINAS GERAIS**

## RESUMO

Este trabalho tem o intuito de estudar como o princípio da eficiência pode ser aplicado no âmbito das contratações públicas e sua fiscalização. Tal princípio foi introduzido na Constituição Federal no ano de 1998, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19. A lei nº 8.666/93 estipula como dever do poder público, fiscalizar a execução de todos os contratos celebrados e contém um rol de penalidades que devem ser aplicadas caso haja inexecução do contrato por parte do contratado. Para que tais penalidades sejam aplicadas é necessário a condução de processo administrativo, possibilitando o direito à ampla defesa e ao contraditório a quem, supostamente, cometeu a infração. O presente trabalho tem por objetivo analisar a eficiência da Coordenadoria de Pós-Aquisição de Materiais e Serviços (CPAM) e da Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório (CPPAS), setores recém- criados em uma Universidade Federal localizada no sul de Minas Gerais. Para isso foi realizado um estudo de caso, com a coleta de dados referentes a 108 processos administrativos instaurados, entre os anos de 2017 a 2020. Os resultados do estudo revelam que os setores recém-criados estão aprimorando suas ações e tornando sua atuação mais eficiente. Verifica-se um aumento considerável no número de processos instaurados no ano de 2019, não se repetindo em 2020 apenas pela suspensão da tramitação de processos em virtude da pandemia de Covid-19. Apresenta-se como sugestão para futuros estudos a realização de nova análise da atuação dos setores estudados, possibilitando comparar os resultados e verificar se houve ganho de eficiência e se as penalidades aplicadas cumpriram seu papel pedagógico e desincentivaram as empresas a não executar os contratos futuros.

**Palavras-chave:** Compras públicas. Fiscalização. Eficiência. Processo Administrativo.

## ABSTRACT

This work aims to study how the principle of efficiency can be applied in the scope of public procurement and its inspection. This principle was introduced in the Federal Constitution in 1998, with the approval of Constitutional Amendment No. 19. Law No. 8,666/93 stipulates as a duty of the public power, to supervise the execution of all contracts entered into and contains a list of penalties that must be applied in the event of non-performance of the contract by the contractor. In order for such penalties to be applied, it is necessary to conduct an administrative process, allowing the right to ample defense and to the adversary to who, supposedly, committed the infraction. The present work aims to analyze the efficiency of the Coordination of Post-Acquisition of Materials and Services (CPAM) and of the Permanent Commission of Sanctioning Administrative Process (CPPAS) recently created sectors in a Federal University located in the south of Minas Gerais. For this, a case study was carried out, with the collection of data referring to 108 administrative processes initiated, between the years 2017 to 2020. The results of the study reveal that the newly created sectors are improving their actions and making their performance more efficient. There was a considerable increase in the number of cases filed in 2019, not repeated in 2020 only because of the suspension of the processing of cases due to the Covid-19 pandemic. It is presented as a suggestion for future studies to carry out a new analysis of the performance of the sectors studied, making it possible to compare the results and verify if there was a gain in efficiency and if the penalties applied fulfilled their pedagogical role and discouraged companies from executing future contracts.

**Keywords:** Public purchases. Oversight. Efficiency. Administrative process.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de contratação pública consiste em um conjunto de fases, etapas e atos que são estruturados de maneira lógica para que a Administração, depois de identificar a sua necessidade e a demanda, estabeleça precisamente o encargo desejado, minimize seus riscos e selecione, de forma isonômica, a pessoa ou fornecedor que tenha a capacidade de atender a sua necessidade, gerando o melhor custo-benefício (MENDES, 2012).

Todos os entes e órgãos da Administração Direta (União, Estados, Municípios e Distrito Federal) e as pessoas jurídicas componentes da Administração Indireta são obrigadas a realizar licitações para a aquisição de bens ou contratação de serviços ou obras (MARINELA, 2016). Tal obrigação decorre do contido no inciso XXI, do artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988).

O procedimento da licitação tem início com a abertura de processo em que a Autoridade Competente do órgão determina sua realização, define seu objeto e indica quais os recursos serão utilizados para a despesa, o que representa a fase interna da licitação. Já a fase externa inicia-se com a publicação do edital ou carta convite de convocação dos interessados; seguindo para o recebimento da documentação e propostas; habilitação dos licitantes; julgamento das propostas; adjudicação e, por fim, a homologação (MEIRELLES, 2016)

Após a realização da licitação, deve-se celebrar um contrato entre o órgão licitante e o fornecedor selecionado para a contratação, podendo o contrato ser substituído pela Nota de Empenho, por exemplo, nos casos de fornecimento de bens para pronta entrega, conforme o prazo de até 30 (trinta) dias (BRASIL, 1993).

O contrato administrativo estabelece as condições para a execução do objeto definindo direitos, obrigações e responsabilidades das partes. Tal documento assegura que as atividades contratadas ocorram de forma efetiva e eficiente, garantindo, ao mesmo tempo, legalidade e moralidade à sua execução (HACK, 2019).

Posteriormente à celebração do contrato, é necessário o acompanhamento e fiscalização de sua execução para verificar se o contratado está cumprindo suas obrigações e atendendo as condições especificadas no edital de licitação e no contrato. Pietro (2018) afirma que a fiscalização é prerrogativa do poder público prevista e disciplinada na legislação, que determina que a execução do contrato seja acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração, designado especificamente para este fim.

A Administração pública é responsável pelo andamento da execução do contrato, caso ocorra qualquer desvio de finalidade, deve-se rejeitar e adotar os procedimentos expressos na lei (FRANÇA, 2013). Na aplicação das sanções administrativas, a Administração deve exercer o juízo de proporcionalidade, aplicando a sanção adequada à gravidade da infração cometida (OLIVEIRA, 2019).

Diante do exposto, o local escolhido para ser objeto de estudo é a Coordenadoria de Pós-Aquisição de Materiais e Serviços (CPAM) e a Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório (CPPAS) de uma Universidade Pública Federal, localizada no sul do estado de Minas Gerais. Os dois setores foram recém-criados na Instituição e ainda não tiveram uma análise quantitativa no que se refere aos serviços por eles realizados. Em linhas gerais, a CPAM atua no acompanhamento e controle dos prazos de entrega de materiais adquiridos pela Universidade, mantendo um contato direto com todos os fornecedores da Instituição. Já a CPPAS atua, de um modo geral, na condução dos processos administrativos sancionatórios instaurados pela autoridade competente em face das empresas contratadas. Portanto, diante das atividades realizadas pelos dois setores, é importante que se tenha um levantamento de indicadores referentes às suas atuações, possibilitando, futuramente, a comparação de resultados e um aprimoramento dos serviços prestados.

A CPAM é responsável, entre outras atribuições, pelo envio das Notas de Empenho emitidas pela Universidade e pelo controle e monitoramento dos prazos de

entrega quando estas Notas de Empenho se referem à aquisição de materiais. Além disso, é responsável pela análise dos pedidos de troca de marca/modelo e de prorrogação dos prazos de entrega apresentados pelos fornecedores. Quando as Notas de Empenho dizem respeito a serviços, para os quais não houve a necessidade de assinatura de um contrato administrativo, esse é substituído pela Nota de Empenho, a verificação do cumprimento dos prazos e a sua fiel execução é de responsabilidade do setor requisitante. Já nos casos em que há a assinatura do contrato, o acompanhamento e a fiscalização são de responsabilidade da Comissão de Fiscalização nomeada para tal, por meio de Portaria.

A Lei nº 8.666/93 regulamenta as sanções administrativas, as quais estão previstas nos arts. 86 a 88, listando os tipos de sanções aplicáveis e assegurando defesa prévia ao interessado, no respectivo processo, no prazo de 5 dias úteis, conforme §2º do art. 87 da referida lei (MEDAUAR, 2018). A condução dos citados nos processos é uma atribuição da CPPAS.

Os setores estudados são fundamentais para controlar as contratações do ente público, a fim de penalizar as empresas que não executam fielmente os contratos. Além disso, têm a função de conscientizar as empresas contratadas da importância da execução correta dos contratos pactuados e das consequências decorrentes de sua inexecução.

Assim, este estudo busca responder aos seguintes problemas de pesquisa: A que modalidade licitatória se refere a maior parte das demandas de trabalho da Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório (CPPAS)? Quantos processos administrativos foram instaurados e quais as penalidades aplicadas? Quais indicadores de desempenho são aplicáveis aos serviços prestados por estes setores? Quais procedimentos podem ser alterados para proporcionar maior eficiência?

O objetivo geral do presente trabalho é analisar a eficiência da Coordenadoria de Pós-Aquisição de Materiais e Serviços (CPAM) e da Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório (CPPAS), setores recém-criados na Universidade.

Além da parte introdutória, a pesquisa está estruturada em 5 tópicos. O tópico seguinte contempla a explanação teórica, utilizando-se de fontes bibliográficas a respeito de compras públicas, onde será abordado o tema da fiscalização de contratos, com enfoque na aplicação de sanções administrativas, nos casos de inexecução total ou parcial do contrato, conterà elementos que se referem à eficiência na atuação da Administração em relação ao acompanhamento, fiscalização e execução dos contratos. No tópico 5, a descrição da metodologia aplicada nesta pesquisa. A parte será elaborada a partir de uma análise documental e bibliográfica, apresentando um estudo de caso dos setores escolhidos. O tópico 6 corresponde aos resultados e discussão. Por fim, o tópico 7 com as considerações finais.

## **2 Compras Públicas**

Para adquirir os insumos, bens e materiais, contratar prestação de serviços e obras, os órgãos públicos devem realizar o processo de licitação, em virtude de determinação inserida pelo artigo 37 da Constituição Federal da República do Brasil, no inciso XXI, que ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações deverão ser contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes.

Como forma de regulamentar o citado ditame legal, no ano de 1993, foi publicada a Lei nº 8.666 que, além de regulamentar o artigo 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituiu normas para licitações e contratos da Administração Pública (BRASIL, 1993). Desde então, houve um aprimoramento no que se refere às compras públicas no Brasil e outros normativos que se referem às contratações públicas foram publicados, porém, a Lei nº 8.666/93 continua sendo a principal delas, trazendo as normas e conceitos gerais, e as demais sendo mais específicas.

Medauar (2018) afirma que entre a verificação da necessidade de contratar,

por parte do órgão, e a celebração do contrato, realiza-se a licitação e que a Administração não pode contratar livremente, porque deve atender ao princípio da igualdade de todos e à moralidade administrativa. Afirma ainda que a licitação, no ordenamento brasileiro, é o processo administrativo onde a sucessão de fases e atos indica quem vai celebrar o contrato com a Administração, e que, portanto, visa a selecionar quem vai contratar com ela, por oferecer proposta mais vantajosa ao interesse público, com a decisão final do processo licitatório apontando o futuro contratado (MEDAUAR, 2018).

O processo de licitação deve solicitar, obrigatoriamente, documentos que comprovam que o executante atenda as condições presente no Instrumento Convocatório – o Edital, que deve ter como anexos o Termo de Referência ou o Projeto Básico e a minuta de contrato, que contém todas as regras da contratação, incluindo os direitos e obrigações tanto do contratante quanto do contratado. Estes documentos são produzidos na denominada fase interna da licitação (MARINELA, 2016).

Após a elaboração, análise e aprovação do Edital pelo departamento jurídico, esse deve ser publicizado para conhecimento público e de possíveis interessados que, mediante a comprovação dos documentos solicitados, venham efetivar o contrato com o órgão público. Com a publicação do Edital, se inicia a fase externa da licitação, quando se dá ciência a todos da data de realização da sessão pública (MEIRELLES, 2016).

A sessão pública é o ato onde se realiza a seleção do fornecedor a ser contratado, sendo verificada a aceitabilidade do produto/serviço ofertado e sua documentação de habilitação. Após a habilitação do fornecedor que ofertou a melhor proposta, acontece a adjudicação e homologação do objeto (PIETRO, 2018).

Para que seja garantida a legalidade do processo licitatório, todo o certame deve ser conduzido à luz de princípios estabelecidos pela legislação pátria no bojo do artigo 3º da Lei Geral de Licitações, prevalecendo o princípio isonomia (BRASIL, 1993).

Dessa forma, ressalta-se o princípio da vinculação ao instrumento convocatório, que significa que o Edital faz lei entre as partes e deve definir tudo o que for importante para o certame, devendo ser inteiramente seguido e respeitado pelas partes envolvidas: licitantes e órgão público. A administração não pode descumprir as normas e condições do Edital, sob pena de responsabilização do servidor que o fizer (MARINELA, 2016).

A Lei nº 8.666/93 estabelece cinco modalidades de licitação: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão.

Concorrência é uma modalidade que podem participar quaisquer interessados, podendo ser utilizada para qualquer tipo de contrato administrativo, inclusive os que tenham por objeto a alienação de bens e direitos, e é de utilização obrigatória para obras e serviços de engenharia, cujo valor ultrapasse R\$ 3.300.000,00, ou para compras e serviços acima de R\$ 1.430.000,00. Já a tomada de preços é apropriada para compras e serviços no valor de até R\$ 1.430.000,00 e para obras e serviços de engenharia valorados em até R\$ 3.300.000,00, podendo participar apenas os licitantes previamente cadastrados ou aqueles que preencham os requisitos de participação no prazo de até 48 horas antes da data prevista para a entrega das propostas (JUSTEN FILHO, 2016).

Convite é a modalidade apropriada para compras e serviços no valor de até R\$ 176.000,00 e obras e serviços de engenharia estimados em até R\$ 330.000,00, podendo ter por participantes apenas os sujeitos convidados pela Administração ou qualquer interessado cadastrado, que requeira a extensão do convite no prazo de até 24 horas antes da apresentação das propostas. Concurso é a modalidade quando se pretende atribuir prêmio ou selecionar produção intelectual, e leilão é a modalidade utilizada para alienação de bem e direito pelo maior preço (JUSTEN FILHO, 2016).

A Lei nº 10.520/2002 criou mais uma nova modalidade de licitação distinta das

mencionadas anteriormente, denominada pregão. O pregão é uma modalidade destinada à contratação de bens e serviços comuns, independentemente do valor, sendo permitida a participação de quaisquer interessados (BRASIL, 2002).

A Lei nº 12.462/2011, introduziu no sistema legislativo o Regime Diferenciado de Contratações (RDC), adotando modelos muito mais flexíveis para o procedimento licitatório. Esta lei estabelece soluções genéricas e cabe ao ato convocatório determinar a disciplina aplicável no caso concreto (BRASIL, 2011).

A Lei nº 8.666/93, além de estipular as regras e procedimentos a serem adotados nos processos licitatórios, apresenta os casos em que existe a possibilidade de a Administração fazer uma contratação sem a necessidade de realizar a licitação, sendo por meio de Dispensa ou de Inexigibilidade de Licitação (BRASIL, 1993).

Independentemente da realização de licitação ou de efetuar uma compra direta, é obrigatório o instrumento de contrato, sendo possível substituí-lo por outros instrumentos hábeis, tais como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço conforme estipula o artigo 62 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993).

O termo de contrato também é dispensável e a substituição prevista no art. 62 é facultada, a critério da Administração, independentemente de seu valor, quando se tratar de compra com entrega imediata e integral dos bens adquiridos, dos quais não resultem obrigações futuras, inclusive assistência técnica, hipótese na qual não há razão para a realização e manejo de um instrumento de contrato, visto que se exauriram as obrigações impostas ao contratado (MARINELA, 2016).

Meirelles (2016) conceitua contrato administrativo como o ajuste firmado entre a Administração Pública e um particular ou outra entidade administrativa para a consecução de objetivos de interesse público, em condições estabelecidas pela própria Administração. Para os contratos administrativos, a Administração detém prerrogativas que visam garantir sua posição de supremacia sobre o particular, vindo expressas por meio das denominadas cláusulas exorbitantes (DI PIETRO, 2018).

Marinela (2016) afirma que quando se trata de contratos de obras e serviços, a Administração receberá provisoriamente o objeto contratado através do fiscal designado para o seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 dias da comunicação escrita do contratado, e, definitivamente, através do servidor ou comissão designada pela Autoridade Competente depois de decorrido o prazo de observação ou vistoria que comprove que o objeto se adequa aos termos contratuais, ficando o contratado responsável por sanar os vícios e incorreções do objeto.

Consoante as responsabilizações do contratante e do contratado, todo órgão público deve utilizar do procedimento licitatório para realizar qualquer acordo comercial para aquisição de bens, contratação de prestação de serviços ou obras, exceto nos casos de dispensa ou inexigibilidade, prevista pela lei. Após a seleção do fornecedor ou prestador de serviços, deve ser celebrado um termo de contrato ou documento que o substitua, devendo o mesmo ser executado fielmente por ambas as partes. Para garantir a execução fiel do contrato, a fiscalização garante o cumprimento do contrato firmado e, até mesmo, a responsabilização por atrasos ou não cumprimento do que foi celebrado no contrato.

### **3 Fiscalização de Contratos**

O acompanhamento e a fiscalização dos contratos estão determinados no artigo 58, III e regulamentadas no artigo 67, ambos da Lei nº 8.666/93, que confere a responsabilidade da administração pública fiscalizar diretamente ou por um representante designado para essa finalidade, com o intuito de acompanhar a execução (BRASIL, 1993).

De acordo com o Superior Tribunal de Justiça (2011) em seu Manual de Gestão de Contratos, a pessoa a ser designada fiscal deve ser escolhida de forma criteriosa pelos responsáveis pela gestão de contratos, pois será ela quem

acompanhará toda a execução e atestar o recebimento para que sejam realizados a liquidação e o pagamento da fatura. O fiscal de contrato deve ser, preferencialmente, alguém que detenha conhecimento técnico do objeto (bens ou serviço) fiscalizado. Ele deverá acompanhar a execução do objeto e, caso necessário, arquivar documentos que comprovem a execução ou a inexecução do contrato. Nesse sentido, Pereira (2017) afirma que é importante a figura do fiscal como o agente responsável pela boa utilização dos recursos, já que sua atuação pode garantir o correto cumprimento da execução contratual, afastando a possibilidade de prejuízos.

Para Meirelles (2016) a fiscalização de contratos é dividida em duas fases. A primeira é o acompanhamento da execução do contrato, que se caracteriza tanto como direito quanto como dever da Administração e engloba a fiscalização, orientação, interdição, intervenção e aplicação de penalidades contratuais. Deve ser realizada, necessariamente, por um representante da Administração designado especificamente para este fim, sendo permitido, conforme art. 67 da Lei nº 8.666/93, a contratação de terceiros para assisti-lo e/ou subsidiá-lo.

A segunda fase é denominada fiscalização e compreende a verificação do material e do trabalho executado, podendo ser realizados testes, provas de carga e tudo o que for necessário para comprovar a perfeição da obra, serviço ou fornecimento, tendo por finalidade assegurar que as exigências previstas pelo edital foram seguidas (MEIRELLES, 2016).

Santos (2013) defende que o fiscal tem que registrar todas as ocorrências, visando a fiel execução do contrato e, o que não for possível resolver na sua instância deve ser encaminhado para a autoridade responsável, propondo a aplicação das penalidades previstas na legislação.

A apenação de empresas, que contratadas pela administração, deixam de cumprir com obrigações assumidas, conforme apontamento da secretaria de logística e tecnologia da informação – MPOG - tem por fito reprovar a conduta praticada pelo sancionado, desestimular que reincida na prática, como também prevenir práticas futuras por outros licitantes e contratados, perfazendo sanções que constam no dispositivo legal sobre a realização de licitações e contratos administrativos (BRASIL, 2011).

As sanções aplicáveis, caso haja inexecução total ou parcial do contrato, estão estabelecidas na legislação que rege cada modalidade licitatória e deve estar expressa no instrumento convocatório e no contrato celebrado entre as partes (BARRAL, 2016).

Para Marinela (2016) as sanções administrativas constantes do art. 87 da Lei Geral de Licitação incidem em razão de irregularidades no procedimento licitatório e, em virtude da inexecução total ou parcial do contrato (art. 87 da Lei nº 8.666/93) é possível a aplicação de advertência, multa, suspensão temporária para participar de licitação, impedimento de firmar contrato com o poder público e a declaração de inidoneidade, podendo ser aplicada conjuntamente com a pena de multa, a advertência, a suspensão e a declaração de inidoneidade.

A multa é o pagamento de importância em dinheiro, como previsto no instrumento convocatório ou no contrato. Há dois tipos previstos na legislação pátria: multa de mora, por atraso injustificado na execução do contrato, e a multa por inexecução total ou parcial do contrato (MEDAUAR, 2018).

A advertência é uma sanção de menor gravidade e envolve dois efeitos peculiares: a submissão do particular a uma fiscalização mais atenta, e a comunicação de que, em caso de reincidência, haverá punição mais severa (JUSTEN FILHO, 2016).

Para Barral (2016) a suspensão temporária coincide no impedimento de participar de licitações públicas por um período limite de até dois anos.

Conforme estipula a IN nº 02/2010, o impedimento de licitar e contratar pode ser aplicado pelo prazo de até 5 (cinco) anos e possui a amplitude de abrangência nas esferas em que for aplicado (União, Estados, Municípios), uma vez que esse

critério é atrelado à natureza da Unidade sancionadora (BRASIL, 2010).

A declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a administração pública é de competência exclusiva do ministro de estado, do secretário estadual ou municipal, conforme o caso. Tal sanção mantém-se enquanto perdurarem os motivos que determinaram a punição ou até que a autoridade que aplicou a sanção promova a reabilitação do licitante, decorrido os dois anos de impedimento e mediante o ressarcimento ao dano causado (MARINELA, 2016).

Considerando a fiscalização realizada pelo órgão contratante, a administração pública prevalece de dispositivos para celebrar parcerias que ratificam o compromisso previsto pelo edital, com a finalidade de atender a eficiência e a executabilidade do contrato.

#### **4 Eficiência na Fiscalização de Contratos**

Eficiência é princípio inserto no caput do artigo 37 da Constituição Federal, devendo ser obedecido por todos os entes da administração pública direta, indireta ou fundacional, e possui o objetivo de garantir a qualidade na prestação de serviços públicos à sociedade (HARGER, 1999).

De acordo com Modesto (2014), há divergência entre os doutrinadores sobre seu surgimento, sendo que alguns afirmam que foi a partir da Emenda Constitucional nº 19, em junho de 1998, que foi inserido o referido princípio no texto constitucional. Contudo, outros defendem que apesar de não constar anteriormente de forma explícita, já estava implícito em outros artigos da Carta Magna.

Leite (2001) afirma que a inserção do princípio da eficiência ocorreu no período da reforma do Estado, quando houve a transição da administração pública burocrática para a gerencial, focando na prestação de serviço de qualidade para o cidadão-cliente.

O conceito de eficiência se alterou com o passar dos anos. Para Saraiva (2014), ele orienta a Administração Pública a atender o cidadão na exata medida de suas necessidades, de forma ágil, utilizando os recursos públicos de forma racionalizada, oportunizada por uma organização interna adequada.

O princípio da eficiência se refere tanto à otimização dos meios quanto à qualidade do serviço prestado. Corroborando para tal afirmação, o posicionamento de que é dever do servidor público um comportamento idôneo (eficaz), econômico (otimizado) e satisfatório (dotado de qualidade) (MODESTO, 2000).

A eficiência é um princípio que soma aos demais princípios da administração pública, não podendo ser sobreposto a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito (DI PIETRO, 2018), o que implica no processo voltada aos resultados na entrega do bem e/ou serviço que será utilizado pela sociedade (MARINELA, 2016).

Consoante ao foco nos resultados, diversas normativas e instruções foram estabelecidas para o fortalecimento de práticas administrativas que atendam aos princípios da administração pública. Como exemplo, a Instrução Normativa nº 5, emitida pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão em 25 de maio de 2017, apresenta alguns instrumentos a serem utilizados pela Administração para aprimorar a fiscalização dos procedimentos de contratação com o órgão público, sob o regime de execução indireta (BRASIL, 2017).

A referida instrução normativa apresenta os “mecanismos que definem, em bases compreensíveis, tangíveis, objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento” (BRASIL, 2017).

Recentemente, foi publicada a Instrução Normativa nº 40/2020 que dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP - para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema ETP digital, versando, sobre o aprimoramento do processo de compras de materiais, proporcionando uma maior



eficiência das aquisições e, conseqüentemente, da fiscalização na entrega do produto (BRASIL, 2020).

Marinella (2016) afirma que, quando o contrato se referir à aquisição de materiais, o dever de fiscalização recai sobre o servidor responsável pelo recebimento do produto, que tem a obrigação de verificar se o material está em perfeitas condições e se atende às especificações solicitadas no momento da compra, efetuando o recebimento provisório e encaminhando para o requisitante conferir as especificações técnicas e realizar o recebimento definitivo da mercadoria entregue.

Destarte, a legislação e as normas vigentes sobre a realização de serviços através da celebração do contrato por meio da licitação evidencia não apenas o caráter punitivo, mas também educativo e pedagógico no intuito de levar os possíveis interessados em prestar serviços para a administração pública a conduta que deve ser adotada para práticas e atitudes que não violem os princípios que da administração pública (ANDRADE, 2010).

Em relação aos procedimentos para aplicação de sanções aos fornecedores, a eficiência está atrelada à atuação dos servidores envolvidos na apuração dos fatos, no sentido de serem objetivos e diligentes em sua atuação e de demonstrar que, caso as empresas contratadas não respeitem as regras e condições avençadas no momento da contratação, estas não ficarão impunes.

## 5 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, visto que é a descrição do objeto de estudo ou a relação que existe entre as variáveis, utilizando a técnica de coleta de dados (GIL, 2008). Em relação à abordagem, se classifica como qualitativa, tendo em vista que foi analisado o trabalho desenvolvido pelos setores mencionados, bem como as nuances envolvidas em sua execução, e também quantitativa, pelo fato de realizar o levantamento estatístico dos procedimentos sancionatórios instaurados. Por fim, quanto aos procedimentos, se enquadra como estudo de caso, uma vez que foram verificados, *in loco*, os fenômenos pesquisados, com ênfase em dois setores específicos de uma Universidade pública. A pesquisa concentrou-se nos trabalhos realizados pela Coordenadoria de Pós Aquisição de Materiais e Serviços e de Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório da Universidade, por serem setores criados recentemente.

Para a coleta de dados foi adotada a análise documental em documentos oficiais e institucionais (outubro de 2017 a 2020), totalizando 108 processos administrativos que possibilitaram responder ao problema de pesquisa (Gil, 2008).

O recorte temporal aplicado corresponde a criação da CPPAS e, antes disso, os processos eram conduzidos por uma comissão diferente em cada caso, sendo impossível compilar os dados de todas essas comissões. Os documentos foram acessados por meio eletrônico: o sistema interno da instituição, sítios eletrônicos governamentais e o sistema de armazenamento em nuvem. A relação deles encontra-se no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 - Documentos utilizados na pesquisa.

Identificação	Tipo de documento	Descrição
Doc. 1	Planilha de controle de processos	Planilha onde a CPPAS insere os dados relativos à tramitação dos processos
Doc. 2	Planilha de controle de empenhos	Planilha onde a CPAM mantém os dados referentes às Notas de Empenho emitidas

Doc. 3	Planilha abertura de PAS	Planilha onde a CPAM insere os dados relativos às Notas de Empenho que tiveram atraso na entrega ou os produtos não forem entregues
Doc. 4	Procedimentos Operacionais Padrão (POP's)	Documento que contém as instruções sobre como proceder em cada caso específico
Doc. 5	Processos administrativos sancionatórios	Processos que contém todos os documentos relativos à abertura, apuração e aplicação ou não de sanções administrativas, como Pareceres e Notas Técnicas elaboradas pela Procuradoria, Ofícios de Notificação, etc.

Fonte: Da autora (2022)

Em seguida, foram definidas as informações a serem coletadas nos documentos selecionados. Para facilitar a coleta dos dados, utilizou-se de uma lista de perguntas como instrumento de coleta, fazendo menção à técnica da entrevista estruturada, que Gil (2008) conceitua como uma relação fixa de perguntas que possibilita análise estatística dos dados, por serem padronizadas, e técnicas da observação participante, uma vez que a pesquisadora faz parte como membro da CPPAS e participar das decisões referentes à Comissão, além de possuir acesso a todos os documentos produzidos e utilizados pelos servidores do setor.

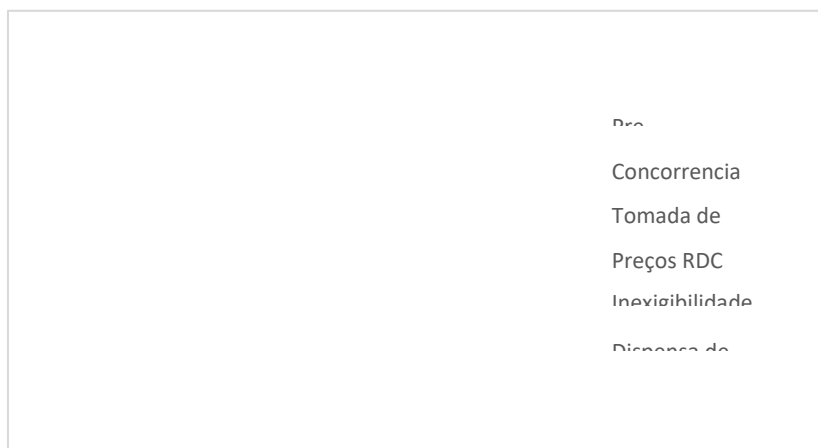
Finalizado esse registro, foi realizada uma análise estatística descritiva referente à frequência das inexecuções, ao percentual de penalizações aplicadas, ao tipo de pena infligida, ao percentual de processos referentes às obras, serviços e fornecimento de materiais, aos valores e número de multas aplicadas e de multas pagas, além de outras categorias que emergiram durante o procedimento de análise.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **6.1 Modalidade e tipo de processo licitatório presentes nas denúncias recebidas**

No Gráfico 1 está apresentado os processos administrativos sancionatórios conduzidos pela CPPAS, 82 (oitenta e dois) são advindos de licitações realizadas por Pregão Eletrônico, 17 (dezessete) de contratações efetivadas através de Concorrência, 4 (quatro) de contratações pela modalidade RDC, 3 (três) por Inexigibilidade, 1 (um) por Dispensa de Licitação e 1 (um) por Tomada de Preços.

Gráfico 1 - Modalidade Processos Licitatórios dos Processos Instaurados



Fonte: Da autora (2022)

Conforme os dados do Gráfico 1, a modalidade em que a maioria dos descumprimentos contratuais ocorre no Pregão Eletrônico, modalidade utilizada para a contratação de bens e serviços comuns, definidos pela Lei nº 10.520 (BRASIL, 2002). Para entender o motivo pelo qual isso acontece, o Quadro 4 apresenta dados retirados do painel de compras do Governo Federal sobre a quantidade de processos licitatórios realizados pela Universidade do ano de 2017 a 2020, não sendo localizadas informações a respeito de RDC.

Quadro 4 – Quantidade de Processos Licitatórios da Universidade por Modalidade

Ano	2017	2018	2019	2020
<b>Pregão</b>	90	77	90	64
<b>Dispensa</b>	75	72	9	61
<b>Inexigibilidade</b>	23	21	46	18
<b>Concorrência</b>	2	2	-----	-----
<b>Tomada de Preços</b>	1	-----	-----	-----

Fonte: Da autora (2022)

Nota-se que grande parte das aquisições da Universidade acontece pela modalidade do Pregão, o que justifica o motivo pelo qual a maioria dos processos administrativos sancionatórios são provenientes dessa modalidade licitatória.

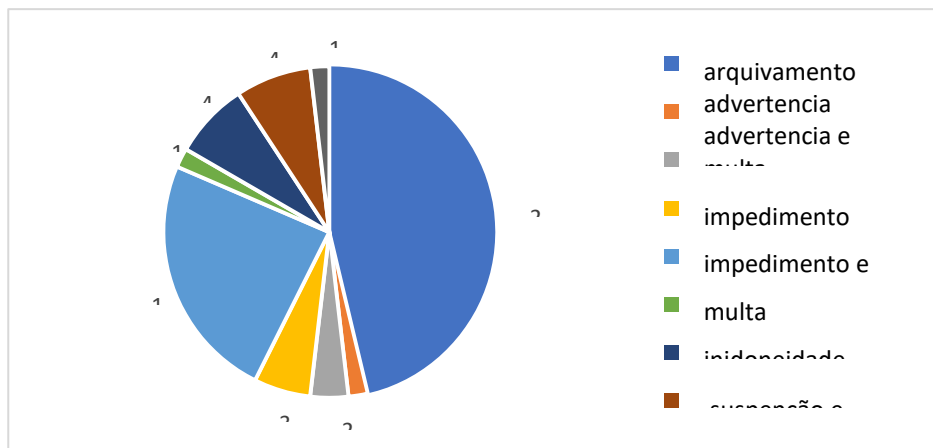
## 6.2 Número de processos instaurados pela Universidade e punições aplicadas

Considerando o período analisado foram instaurados 108 (cento e oito) processos administrativos sancionatórios pela Universidade. Com isso, o quantitativo de processos instaurados apresenta uma tendência crescente: 3 processos no ano de 2017; 33 no ano de 2018; e 68 processos administrativos no ano de 2019. No entanto, em 2020, essa quantidade diminuiu consideravelmente, totalizando 4 processos.

O número de processos instaurados pela Universidade em 2020 foi menor devido à determinação do art. 6º da Lei nº 13.979/2020, alterada pela Medida Provisória nº 928, de 23 de março de 2020 que estabelece a suspensão de todos os prazos processuais e prescricionais em desfavor de acusados e entes privados com processos administrativos em aberto enquanto perdurar o estado de calamidade

previsto pelo Decreto Legislativo nº 6, de 2020, ou seja, enquanto durar a pandemia de Covid-19, e pelo fato de o setor estar providenciando a transição de digitalização dos processos físicos, estando na fase de definições e adequação dos sistemas de gestão. Esses dados podem ser observados pelo gráfico 2.

Gráfico 2 - Número de Sanções Aplicadas pela instituição



Fonte: Da autora (2022)

No que diz respeito às punições, a quantidade de arquivamentos realizados é alta devido à possibilidade de gerar Guia de Recolhimento da União (GRU) somente com valores superiores a R\$ 50,00 (cinquenta reais), conforme Instrução Normativa nº 2 da Secretaria do Tesouro Nacional (BRASIL, 2009). Valores inferiores a R\$ 100,00, caso não sejam pagos, não podem ser inscritos em dívida ativa e cobrados, havendo a orientação de cancelar os débitos inferiores a este valor, motivo pelo qual a Procuradoria Federal junto à Universidade recomendou o arquivamento de processos cujo valor da multa não ultrapasse 100,00 reais, nos termos do Decreto n. 9.194/2017 e pela Portaria PGF n. 323/2018. Também por recomendação da Procuradoria Federal é impossível aplicar pena restritiva de direito (impedimento de licitar) nos casos de inadimplemento parcial – atraso na entrega – sem que tal fato tenha causado prejuízos ou transtornos à prestação de serviços por parte da Universidade. Pelo exposto, casos onde o setor requisitante afirma que o atraso não causou prejuízos e o valor da multa seria inferior ao que é possível cobrar, os processos não são instaurados e é recomendado o arquivamento de ofício.

A Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório, juntamente com a Coordenadoria de Pós Aquisição de Materiais e Serviços, após a recomendação por parte da Procuradoria Federal ajustou seus procedimentos visando maior eficiência e aproveitamento de tempo e recursos públicos, passando a realizar o cálculo das possíveis multas aplicáveis antes do encaminhamento da denúncia, para que os casos cujo valor da multa seja inviável de ser cobrado, não tenham o processo instaurado pela Instituição e seja recomendado o arquivamento de ofício. Também passou a realizar as diligências para aferição de prejuízo antecipadamente, no intuito de já ser possível vislumbrar, no momento do recebimento da denúncia, a recomendação pelo arquivamento da denúncia ou pela instauração de processo.

Os dados apresentados no gráfico 2 demonstram que a penalidade mais aplicada é a multa, seja isoladamente ou concomitante com alguma das demais sanções previstas na legislação referente.

No período analisado, 7 (sete) multas aplicadas foram pagas, gerando uma arrecadação no valor de R\$ 1.826,30 (um mil e oitocentos e vinte e seis reais e trinta centavos), sendo encontradas 17 (dezesete) multas vencidas que não foram pagas,

perfazendo um montante de R\$ R\$ 5.299.465,96 (cinco milhões e duzentos e noventa e nove mil e quatrocentos e sessenta e cinco reais e noventa e seis centavos. As multas não pagas foram encaminhadas à unidade da Procuradoria Federal, localizada na Universidade, para inscrição em dívida ativa e cobrança.

Como se pode verificar, nem todos os processos administrativos sancionatórios analisados foram encerrados, estando ainda na fase de instrução processual, motivo pelo qual o número de sanções aplicadas e de arquivamentos sem aplicação de sanções não correspondem ao número de processos instaurados pela Instituição e conduzidos pela Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório. Ainda, de acordo com os dados constantes nos processos administrativos sancionatórios, foram consideradas apenas as penalidades já aplicadas pela Autoridade Competente, sendo as sugestões de aplicação de penalidades por parte da Comissão encaminhadas à autoridade competente, pendentes de sua decisão, desconsideradas. A comissão conduz os processos e sugere a aplicação ou não de penalidades, cabendo somente à autoridade competente a determinação da aplicação das penalidades. A desconsideração se deu tendo em vista que a autoridade competente pode discordar da decisão da comissão e aplicar penalidade diferente da recomendada ou, ainda, entender pela desnecessidade da aplicação de alguma sanção.

### **6.3 Indicadores de desempenho**

Considerando os dados levantados e o Referencial Teórico utilizado sugere-se como indicadores de desempenho: a quantidade de processos instaurados e finalizados por ano, sendo que um aumento nesse número significa que a comissão otimizou seus procedimentos e consegue tanto conduzir quanto finalizar mais processos. Entretanto, é importante ressaltar que cada processo tem suas peculiaridades, ou seja, um processo pode ser mais complexo e demandar mais tempo para ser finalizado, ao passo que outros, de complexidade relativamente menor, podem requerer menos tempo para serem concluídos. Alguns processos demandam a participação ativa de outros setores da universidade, alguns demandam a execução de perícia técnica, não sendo possível que todos sejam finalizados em um tempo padrão.

Outro indicador que pode ser proposto é a quantidade de denúncias apresentadas à comissão e se há reincidência de empresas, visto que a aplicação de penalidades possui, além do caráter punitivo, uma função educativa, tendo em vista que o processo administrativo tem a finalidade de reprimir adequadamente a conduta faltosa e a sua prevenção. Assim, caso haja uma redução na quantidade de denúncias recebidas pela comissão, é um sinal de que houve uma diminuição nas inexecuções contratuais. Portanto, isso mostraria que a atuação da comissão e a penalização das empresas estão sendo efetivas, em relação a seu caráter educativo e incentivando as empresas a cumprirem corretamente suas obrigações contratuais, a fim de evitar novas punições.

### **6.4 Proposição de alterações procedimentais para gerar eficiência**

Verificou-se, no período analisado, uma alteração de procedimentos, como a antecipação das diligências para aferição de prejuízos resultantes do atraso na entrega de materiais, possibilitando uma maior eficiência e inibidora da execução de atividades que não geram retorno à Universidade. Com essa alteração houve uma diminuição no tempo de tramitação dos processos.

Ao analisar o sistema de armazenamento em nuvem, utilizado pela equipe para salvar os arquivos e documentos utilizados e produzidos, percebeu-se que há dificuldade na localização de alguns arquivos e duplicidade de outros, salvos em pastas diferentes. Sugere-se uma reestruturação das referidas pastas, para que a localização dos arquivos aconteça de forma mais intuitiva, poupando tempo em sua

busca e localização, e tornando, assim, o trabalho da equipe mais rápido e eficiente.

Sugere-se, também, uma revisão e aprimoramento dos modelos de documentos já existentes, como ofícios que são enviados às empresas, relatórios elaborados pela CPPAS, para que haja maior celeridade na tramitação dos processos, sendo necessário a realização de alterações durante a elaboração do documento a ser enviado.

Uma reestruturação dos trabalhos relativos à condução de processos administrativos sancionatórios e da própria Comissão Processante seria interessante, pois tende a gerar mais eficiência para a Instituição.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho teve como objetivo analisar a eficiência da Coordenadoria de Pós-Aquisição de Materiais e Serviços (CPAM) e da Comissão Permanente de Processo Administrativo Sancionatório (CPPAS) setores recém-criados em uma universidade pública do sul de Minas Gerais, visando conhecer os procedimentos adotados e como essa atuação pode ser mais eficiente. Para obter os resultados foram analisados os processos administrativos sancionatórios instaurados entre os anos de 2017 a 2020, totalizando cento e oito processos. Foram colhidos dados referentes às penalidades aplicadas, tipo de processo licitatório que geraram a contratação, sendo realizada, posteriormente, uma análise com base nos documentos produzidos pelos setores envolvidos.

Pelo estudo realizado foi possível observar que com a criação dos setores, os procedimentos foram modificados e aprimorados, gerando maior eficiência na fiscalização e penalização das empresas que não executam totalmente os contratos, porém algumas alterações precisam ser realizadas.

A antecipação do cálculo dos valores das multas e da realização de diligências para aferição de prejuízo agilizou a atuação e gerou um grande ganho de eficiência aos setores, porém ainda há alterações a serem aprimoradas. É necessário uma atualização dos documentos utilizados durante os processos, como ofícios e atas; recomenda-se uma organização das pastas digitais para facilitar a busca e o armazenamento dos documentos da CPPAS.

O estudo possibilitou aos servidores dos setores estudados visualizar os resultados e identificar o que precisa ser aprimorado. Com os indicadores de desempenho propostos, os setores poderão revisar suas ações e verificar seu desempenho periodicamente, com o propósito de aprimoramento. A principal limitação da pesquisa foi a existência de vários processos finalizados pela CPPAS que não possuem decisão da Autoridade Competente, sendo processos em que a atuação da Comissão já se encerrou e os dados não foram inseridos no levantamento das sanções aplicadas, tendo em vista que a Comissão apenas sugere a aplicação da sanção e a autoridade competente quem realmente aplica as sanções.

Para pesquisas futuras é recomenda-se uma nova análise da atuação dos setores estudados, possibilitando uma comparação dos resultados e verificar melhorias e eficiência nos processos e se as penalidades aplicadas cumpriram seu papel pedagógico para que cumpram com o acordo firmado no contrato.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, F. A. Eficiência na gestão dos contratos administrativos. **Revista Jus Navigandi**, ano 15, n. 2572, 2010.

BARRAL, D. de A. O. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal,

Centro Gráfico, 1988. Brasília, DF. Promulgada em 5 de outubro de 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: DOU retificado em 6.7.1994.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Estado.** Brasília: set./1995.

BRASIL. **Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011.** Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa nº 05, 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.

\_\_\_\_\_, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Instrução Normativa nº 40, de 22 de maio de 2020.** Dispõe sobre a elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares - ETP - para a aquisição de bens e a contratação de serviços e obras, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e sobre o Sistema ETP digital.

\_\_\_\_\_, MINISTÉRIO DA TRANSPARENCIA E CONTROLODARIA-GERAL DA UNIÃO. **Manual de Responsabilização Administrativa de Pessoas Jurídicas**, 2018.

\_\_\_\_\_, SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Instrução Normativa**

**Nº 02, DE 11 DE OUTUBRO DE 2010.** Estabelece normas para o funcionamento do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG.

\_\_\_\_\_, SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL **Instrução Normativa Nº 02, DE 22 DE MAIO DE 2009.** Dispõe sobre a Guia de Recolhimento da União - GRU, e dá outras providências. Disponível em: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org) **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998

COSTA, A. Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos. **Revista Controle -**

Doutrina e Artigos, v. 11, n. 1, p. 105-128, 30 jun. 2013.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 31. ed. rev. Atual e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

FRANÇA, M. A. de C. **Comentários à Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública** [livro eletrônico] 7. ed. rev. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2013.

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GOVERNO FEDERAL. **Controladoria Geral da União**: Responsabilização de Empresas. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas>>. Acesso em: 16 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Painel de Compras do Governo**. Disponível em: <<http://painelcompras.economia.gov.br/planejamento>>. Acesso em: 16 nov. 2020.

HACK, E. **Licitações e Contratos Administrativos** [livro eletrônico]. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2019.

HARGER, M. Reflexões iniciais sobre o princípio da eficiência. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 217, p. 151-161, jul. 1999.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo** [livro eletrônico]. 4. Ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

LEITE, R. V. O princípio da eficiência na Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 226, p. 251-264, out. 2001.

Manual de gestão de contratos do STJ. Belo Horizonte: Fórum, 2011. 232p.

MARINELA, F. **Direito Administrativo**. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. [versão digital]

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo moderno**/ Odete Medauar. 21. ed. – Belo Horizonte: Fórum, 2018.

MEIRELLES, H. L. FILHO, J. E. B. **Direito administrativo brasileiro**. - 42. ed. / atual. até a Emenda Constitucional 90, de 15.9.2015. - São Paulo: Malheiros, 2016.

MENDES, R. G. **O Processo de Contratação Pública** – Fases, etapas e atos / Renato Geraldo Mendes. Curitiba: Zênite, 2012.

MODESTO, P. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. p. 105-119, 2014.

OLIVEIRA, R. C. R. **Licitações e contratos administrativos: teoria e prática** / Rafael Carvalho Rezende Oliveira; prefácio José dos Santos Carvalho Filho. [livro eletrônico] 8. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2019.

PEREIRA, C. V. R. **GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS: identificação dos fatores que influenciam no preparo dos gestores e fiscais de contratos no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão**. São Luis, 2017.

SANTOS, Lucimar Rizzo Lopes dos. **Fiscalização de contratos**. Brasília: ENAP/DDG, 2013.



82p. (Cadernos ENAP; nº 36)

SANTOS, R. M. T. **Compras públicas sustentáveis: a utilização do poder de compra do Estado no fomento de produtos ecologicamente corretos na Fiocruz.** 2011. 212 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/12484>

SARAIVA, I. O princípio da eficiência como postulado da Administração Pública gerencial. **Revista Jus Navigandi**, ano 19, n. 4028, 12 jul. 2014.

Secretaria de Logística e Tecnologia de Informação. **Caderno de Logística: Sanções Administrativas em Licitações e Contratos**, 2014.