



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA
SERGIO AROUCA
ENSP

Fundação Oswaldo Cruz

Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

SINVAL CEZÁRIO DA SILVA

**ANÁLISE ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DA GESTÃO
CONTRATUAL NA FIOCRUZ BRASÍLIA**

Brasília-DF

2017

SINVAL CEZÁRIO DA SILVA

**ANÁLISE ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DA GESTÃO
CONTRATUAL NA FIOCRUZ BRASÍLIA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Organizações de Ciência e Tecnologia em Saúde da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz como requisito parcial à obtenção do título de Especialista Gestão de Organizações de Ciência e Tecnologia em Saúde.

Orientador: Wagner de Jesus Martins

Brasília-DF

2017

AGRADECIMENTOS

Aos professores e funcionários e palestrantes Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca pela dedicação e profissionalismo.

Também aos meus colegas Gabriel, Kátia e Antônio, pela força e incentivo.

Ao meu orientador Wagner de Jesus Martins, pela paciência no auxílio da condução do meu trabalho de conclusão de curso.

A todos os colegas de curso, pelos momentos inesquecíveis que convivemos juntos.

A todos da família que durante o meu período de formação compreenderam minhas ausências. A minha gratidão, à Direção da Fiocruz Brasília, que sempre apoiou a busca pela melhor capacitação.

A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.

Albert Einstein

RESUMO

As aquisições de bens e as contratações de serviços ou de obras para atender as atividades e serviços são de grande importância para a garantia da missão e dos valores institucionais da Fiocruz Brasília. As atividades de gestão contratual envolvem todo o acompanhamento da execução dos contratos. Dessa forma, os servidores envolvidos no processo, devem agir de forma proativa e preventiva, observando o cumprimento das normas previstas no instrumento contratual de modo a alcançar os resultados esperados. Neste contexto, encontram-se duas figuras centrais do processo de garantia da eficiência e do resultado da contratação pública, quais sejam os agentes públicos com atribuição de gestor e de fiscal de contratos que, a seu turno, necessitam de conhecimentos cada vez mais específicos para o cumprimento de sua missão institucional, considerando a gama de exigências adequadas ao bom desempenho de suas funções e, assim, resguardarem a correta aplicação dos recursos públicos o que, conseqüentemente, conduz ao atingimento eficiente dos legítimos interesses públicos albergados. O sistema administrativo e operacional da Administração Pública está submetido a ritos burocráticos estabelecidos em lei, que devem ser obedecidos por seus administradores, em respeito ao princípio da legalidade. Gerenciar e controlar as finanças públicas é tarefa árdua para os servidores envolvidos nesse processo. A realização de despesa pública é complexa. Inicia-se com o processo de autorização legislativa (orçamento), passando pela liquidação e pagamento, cumprindo preceitos normativos contidos, principalmente, na Lei Complementar Federal nº 101/2000, na Lei Federal nº 4.320/64. Assim, este estudo buscou analisar a gestão de contratos da Fiocruz Brasília, com foco nas questões administrativas e financeiras, com o intuito de colaborar com a eficiência das rotinas processuais relativas aos contratos administrativos, dentro das normas vigentes.

Palavras-chave: Licitação; Gestão Contratual; Fiscalização de Contratos; Legalidade; Eficiência; Despesa Pública.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	8
1.1. Objetivo Geral.....	9
1.2 Objetivos Específicos:	10
2. Metodologia	11
3. A Gestão de Contratos da Administração Pública	12
3.1. Referencial Teórico.....	12
3.2. Os Procedimentos na Administração Pública	13
4. Discussão e Resultados	17
4.1. Análise Administrativa da Gestão de Contratos na Fiocruz Brasília.....	17
4.2. Análise Financeira da Gestão de Contratos na Fiocruz Brasília.....	22
4.3. Possíveis soluções para a Gestão Contratual na Fiocruz Brasília.....	25
5. Conclusão	29
6. Referências Bibliográficas	31

1. Introdução

As aquisições de bens e as contratações de serviços ou de obras para atender as atividades e serviços são de grande importância para a garantia da missão e dos valores institucionais da Fiocruz Brasília.

As atividades de gestão contratual envolvem todo o acompanhamento da execução dos contratos. Assim sendo, os servidores envolvidos no processo, devem agir de forma proativa e preventiva, observando o cumprimento das normas previstas no instrumento contratual de modo a alcançar os resultados esperados.

Esses contratos, por natureza, são instrumentos complexos, pois as partes têm interesses antagônicos e ainda existe a impossibilidade material de prever todas as situações possíveis. Possuem características peculiares, pois é a partir dele que a Administração opera os serviços essenciais ao bem-estar comum. Portanto, de acordo com o Princípio Constitucional da Supremacia do Interesse Público sobre o Privado, como esses contratos visam à celebração de atos à população em geral, são regidos pelas normas de Direito Público. Admite-se, porém, a aplicação das normas de Direito Privado, mas somente de forma complementar aos institutos de natureza pública (MELLO, 2005, p. 576).

A grande diferença que se pode apontar no contrato entre particulares para o contrato administrativo está no fato de naquele os contratantes, ou signatários, estarem em paridades de condições, ou seja, todos os direitos quanto a celebração, cumprimento, extinção, etc. deverão ser iguais (MONTEIRO, 2003, p. 213). Enquanto isso, o contrato administrativo, por força do Princípio da Supremacia do Interesse Público, confere atribuições excepcionais à Administração Pública que no âmbito civil seriam consideradas completamente inadequadas ou ilegais.

Neste contexto, encontram-se duas figuras centrais do processo de garantia da eficiência e do resultado da contratação pública, quais sejam os agentes públicos com atribuição de gestor e de fiscal de contratos que, a seu turno, necessitam de conhecimentos cada vez mais específicos para o cumprimento de sua missão institucional, considerando a gama de exigências adequadas ao bom desempenho de suas funções e, assim, resguardarem a correta aplicação dos recursos públicos o que, conseqüentemente, conduz ao atingimento eficiente dos legítimos interesses públicos albergados. Para se dizer o

mínimo, ambos carecem, portanto, conhecer a legislação, a doutrina mais avalizada e a jurisprudência do Tribunal de Contas da União (TCU) e, mais particularmente o fiscal do contrato, além disso, precisa ser detentor de conhecimentos específicos e aprofundados na área técnica da pretendida fiscalização. (Prof. André Luis Vieira – Gestão de Contratos Administrativos, Ano 2016, num 205)

Com a modernização da legislação e a atualização do entendimento jurisprudencial dos Tribunais, a Administração Pública passou a responsabilizar-se com o pagamento de multa, de juros e de correção monetária por atraso na quitação de seus débitos. Assim os Tribunais de Contas, vêm decidindo responsabilizar os gestores públicos pelos pagamentos dos encargos financeiros frutos da falta de pontualidade na quitação de obrigações contratuais, determinando que o responsável restitua ao cofre do erário a quantia despendida com tal despesa.

Muitos administradores públicos questionam a sua responsabilidade em restituir aos cofres públicos as quantias pertinentes às despesas decorrentes de encargos financeiros por pagamento de obrigação fora do prazo de vencimento. Os questionamentos são pertinentes, pois nem sempre o atraso no cumprimento de obrigação é motivado pelo gestor da coisa pública.

O sistema administrativo e operacional da Administração Pública está submetido a ritos burocráticos estabelecidos em lei, que devem ser obedecidos por seus administradores, em respeito ao princípio da legalidade.

Gerenciar e controlar as finanças públicas é tarefa árdua para os servidores envolvidos nesse processo. A realização de despesa pública é complexa. Inicia-se com o processo de autorização legislativa (orçamento), passando pela liquidação e pagamento, cumprindo preceitos normativos contidos, principalmente, na Lei Complementar Federal nº 101/2000, na Lei Federal nº 4.320/64.

1.1. Objetivo Geral

Trata-se de uma revisão literária, com a finalidade de analisar os aspectos que precisam ser melhorados, e apontar onde poderão ser realizados ajustes em procedimentos internos, de forma a conduzir os procedimentos administrativos com mais eficiência e transparência, gerando economia.

1.2 Objetivos Específicos:

Este trabalho busca colaborar com a eficiência das rotinas processuais relativas aos contratos administrativos sob a responsabilidade da Fiocruz Brasília, dentro das normas vigentes. Considerando ainda, que a agilidade dos procedimentos de análise, fiscalização, controle e avaliação proporcionarão aos gestores públicos uma melhor aplicação do dinheiro público.

A fim de atingir seu objetivo, este trabalho está estruturado em X capítulos contando com a presente introdução.

O segundo capítulo faz uma breve análise sobre a gestão de contratos na Administração Pública, com buscando caracterizar a atuação do gestor na gestão contratual em âmbito federal.

O terceiro capítulo descreve a gestão de contratos na Fiocruz Brasília com foco na identificação de alguns problemas mais relevantes no exercício da gestão contratual.

O quinto capítulo busca identificar as principais soluções diante da definição das falhas e dificuldade encontradas, considerando as práticas adotadas e recomendadas pela jurisprudência do Tribunal de Contas da União e normas do Ministério do Planejamento e Gestão – MPOG.

No último capítulo é apresentada a conclusão do trabalho.

2. Metodologia

Este trabalho foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica e monográfica. Utilizando-se o conteúdo e a perspectiva interpretativa desses dados para a realidade (Mezzaroba e Monteiro, 2014).

Para alcançar os objetivos do trabalho, utilizou-se o método dedutivo, com base nas informações coletadas na legislação, doutrina, jurisprudência e artigos publicados sobre o tema.

Desse modo, no primeiro capítulo foram abordados noções e conceitos sobre Administração Pública e seus princípios, voltados à Gestão Contratual.

Em seguida foram reunidas informações relativas às rotinas de gestão administrativa e financeira na Fiocruz Brasília.

Também caracterizou-se através da rotina legal e prática os instrumentos de execução, controle e fiscalização disponíveis de modo a dimensionar a responsabilidade dos agentes públicos no âmbito da Gerência Regional de Brasília.

Ao final, o presente trabalho apresenta uma análise administrativa e financeira, com proposta de intervenção que viabilize uma melhor eficiência nos trâmites dos documentos e na otimização de rotinas processuais relativas aos contratos administrativos sob a responsabilidade da Fiocruz Brasília.

3. A Gestão de Contratos da Administração Pública

3.1. Referencial Teórico

A Constituição de 1988 é o amparo fundamental para a Lei Federal nº 8.666 de 1993, que instituiu o Estatuto das Licitações e Contratos Administrativos.

Os Contratos Administrativos são dispositivos legais e padronizados pela Lei nº 8.666/93, que regulamenta a contratação do Poder Público com o particular ou outro órgão da administração, em virtude de atender a necessidade de interesse público, como bem descreve o artigo 54, vejamos:

“Os contratos administrativos de que trata esta Lei regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, aplicando-se-lhes, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado. ”

Segundo Di Pietro (2001, p. 251. Citado por PÊRA, 2011, p. 80): Contratos Administrativos são: *"Ajustes que a Administração, nessa qualidade, celebra com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para a consecução de fins públicos, segundo regime jurídico de direitos públicos."*

Contrato, em seu sentido amplo, é um ato jurídico bilateral, sempre norteado por pelo menos duas manifestações de vontade e que tem como objetivo a criação, modificação ou extinção de direitos e deveres. Os contratos, portanto, são todos os acordos ou combinações oriundas da vontade das partes (TARTUCE, 2011, p. 472).

O Contrato Administrativo, possui características peculiares, pois é a partir dele que a Administração opera os serviços essenciais ao bem-estar comum. Portanto, de acordo com o Princípio Constitucional da Supremacia do Interesse Público sobre o Privado, como esses contratos visam à celebração de atos à população em geral, são regidos pelas normas de Direito Público. Admite-se, porém, a aplicação das normas de Direito Privado, mas somente de forma complementar aos institutos de natureza pública (MELLO, 2005, p. 576).

A realização de despesa pública inicia-se com o processo de autorização legislativa (orçamento), passando pela liquidação e pagamento, cumprindo preceitos

normativos contidos, principalmente, na Lei Complementar Federal nº 101/2000, na Lei Federal nº 4.320/64.

Observe-se que Instrução Normativa SLTI/MPOG nº 02/2008, em seu Art. 36 § 5º que rege os contratos de prestação de serviços celebrados por entes do SISG, não se limitou a prever, como consequência do atraso do pagamento, os juros de mora, conforme abaixo:

“§ 5º Na hipótese de pagamento de juros de mora e demais encargos por atraso, os autos devem ser instruídos com as justificativas e motivos, e ser submetidos à apreciação da autoridade superior competente, que adotará as providências para verificar se é ou não caso de apuração de responsabilidade, identificação dos envolvidos e imputação de ônus a quem deu causa à mora. (Redação dada pela Instrução Normativa nº 6, de 23 de dezembro de 2013)”

Assim a presença da boa-fé do gestor público é preponderante para excluir a sua responsabilidade da restituição de despesa com encargos financeiros decorrentes do atraso de pagamento de obrigação. Entendimento esse narrado pelo Ministro IVAN LUZ, na decisão dada no Processo 015.969/84-3, quando diz que, se o “atraso decorre de omissão injustificada do administrador, a este serão imputados como débito” (TCU – Processo 004.553/1998-5).

3.2. Os Procedimentos na Administração Pública

A Lei de Licitações e Contratos Administrativos, define, em seu art. 2º que contrato administrativo é todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.”

A Lei 8.666/93 estabelece que nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.

Assim, no campo intranacional, as licitações devem considerar as formulações políticas e de direito internacional, conforme leciona Marçal JUSTEN FILHO:

“O edital deverá respeitar tratados e convenções internacionais vigentes no Brasil, assim como decisões proferidas no plano do direito internacional público”.

Assim o artigo 42, da Lei 8.666/93 estabelece que nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.

A Gestão de Contratos no Brasil, é prevista no art. 58, Inciso III e art. 67 da Lei nº 8.666/93, que obriga a Administração Pública a acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos sob sua responsabilidade designando servidor para tal função específica. O gestor de contratos é o representante da Administração para acompanhar a execução do contrato, devendo observar e fazer observar as regras previstas no instrumento contratual.

A atividade de gestão de contratos, deve dispor de técnicas, procedimentos, avaliações e controles que garantam a correta e eficaz aplicação das obrigações contratuais pactuadas no contrato.

A gestão de contratos na Administração Pública compreende o gerenciamento, o acompanhamento e fiscalização da execução dos ajustes, desde a concepção do edital da licitação até a entrega e o recebimento do objeto contratado.

Nesse sentido, a gestão de contratos, por envolver o acompanhamento e o controle sobre atividades diversas, tais como prazos de vigência; execução do objeto; pagamentos efetuados; é exercida, no âmbito da Administração Pública, por agentes em inter-relação com várias unidades, inclusive por meio dos sistemas informatizados desenvolvidos para proporcionar o registro das informações e auxiliar nas atividades de gerenciamento, fiscalização e controle.

A Lei nº 8.666/1993, que estabeleceu normas gerais sobre licitações e contratos da Administração Pública no âmbito dos Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, dispôs, em seu art. 67 que “a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição”.

Segundo Alexandrino e Paulo (2007, p. 374), “a prerrogativa, que possui a Administração, de controlar e fiscalizar a execução do contrato administrativo é um dos

poderes a ela inerentes, por isso, a doutrina assevera estar este poder implícito em toda a Administração Pública, dispensando cláusula expressa”.

A Lei estabelece em seu artigo 67:

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

De acordo com o manual do gestor de contratos do Superior Tribunal de Justiça - STJ (2011) o gestor de contratos pode ser definido como o funcionário que representa a administração no acompanhamento da execução do contrato, devendo agir de forma proativa e preventiva, monitorando o cumprimento, pela contratada, das regras previstas no instrumento contratual, buscando assim os resultados esperados e trazendo benefícios e economia para a organização.

Por imposição legal — art. 58, inciso III, c/c art. 67 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 — a execução do contrato será acompanhada e fiscalizada por representante da Administração, especialmente designado para a função de gestor, para tomar as providências necessárias ao fiel cumprimento do ajuste, tendo por parâmetro os resultados previstos no contrato. Desse modo as decisões e providências que ultrapassarem a sua competência ou atribuição do servidor designado deverá ser encaminhada aos seus superiores, em tempo hábil, para a adoção das medidas convenientes.

A responsabilidade do gestor de contrato é outro fator preponderante. A Lei impõe deveres que, se não cumpridos, poderão resultar em penalização ao servidor, conforme previsão descrita no artigo 127 da Lei nº 8,112/1190.

O servidor não pode recusar-se a cumprir tarefas que sejam compatíveis com o nível de complexidade das atribuições do seu cargo, no entanto a recusa pode ser ponderada quando a complexidade da tarefa não for compatível com as atribuições do cargo e existirem outros servidores ocupantes de cargo compatível em condições de exercer a atribuição, nesse caso a manutenção do servidor na gestão do contrato será de responsabilidade da autoridade que o designou.

É importante também que o gestor de contratos acompanhe as condições financeiras do contrato. De acordo com Neto e Itani (2007) deverá o servidor responsável pelo acompanhamento e fiscalização do contrato, proceder medições nos valores corretos de acordo com a comprovação dos serviços realizados, verificando o recolhimento dos encargos pela contratada, ou as penalidades aplicadas por inexecução contratual.

No entanto ainda pesa sob o gestor a falta de capacitação e conhecimento sobre as normas de contratos e as peculiaridades técnicas do envolvidas. Pois, de acordo com Fernandes (2008): *“A falta de esclarecimentos do poder que tem o gestor de contratos e os limites que o mesmo pode exercer são ainda uma realidade. Quando o contratado não tem uma boa índole, ele acaba aproveitando-se da falta deste conhecimento do gestor. Assim formalização dos atos do gestor é primordial neste contexto.”*

O sistema administrativo e operacional da Administração Pública está submetido a ritos burocráticos estabelecidos em lei, que devem ser obedecidos por seus administradores, em respeito ao princípio da legalidade.

Gerenciar e controlar as finanças públicas é tarefa árdua para os servidores envolvidos nesse processo. A realização de despesa pública é complexa. Inicia-se com o processo de autorização legislativa (orçamento), passando pela liquidação e pagamento, cumprindo preceitos normativos contidos, principalmente, na Lei Complementar Federal nº 101/2000, na Lei Federal nº 4.320/64.

4. Discussão e Resultados

4.1. Análise Administrativa da Gestão de Contratos na Fiocruz Brasília

A Fundação Instituto Oswaldo Cruz – Fiocruz, é uma entidade revestida de personalidade jurídica de direito público. Os objetivos institucionais para os quais foi constituída, são inerentes à missão do Estado no campo da Saúde Pública. A Fiocruz é uma autarquia fundacional.

As Unidades da Fiocruz são responsáveis pela identificação de suas necessidades de contratação, sob os aspectos quantitativo e qualitativo. Dentre as competências da Coordenação Geral de Administração – COGEAD, estão, planejar, organizar, executar, acompanhar e orientar tecnicamente e normativamente o sistema de gestão administrativa da Instituição. Sendo assim, deverá orientar as Unidades, quando consultada, quanto aos procedimentos administrativos adequados e previstos em lei, que deverão ser adotados durante os processos de contratação de serviços. (Manual de Gestão de Contratos da Fiocruz/junho 2012)

Cada Unidade possui sua própria estrutura, mais ou menos complexa, e deverá adequá-la às exigências de ordenação dos fluxos de trabalho e da estrutura de responsabilização, geradas pela implantação das normas previstas no referido manual. Conforme a complexidade e o volume dos contratos existentes na Unidade, o manual determina que deverá ser criada uma estrutura específica para gestão de contratos, garantindo as necessidades de integração das funções de fiscalização, orientação jurídico-administrativa e de gerenciamento de Recursos Humanos sendo esse último para cadastro da força de trabalho no sistema, para os contratos com mão de obra residente. (Manual de Gestão de Contratos da Fiocruz/junho 2012)

A Gestão de Contratos na Fiocruz Brasília, iniciou-se efetivamente no ano de 2010, ocasião em que foi inaugurado o prédio da Fiocruz Brasília no campus da Universidade de Brasília – UnB. Dessa foram, com a retomada dos concursos da Fiocruz, nos anos de 2006, 2010, 2014 e 2016, houve um incremento no quadro de servidores, o que permitiu uma estruturação administrativa suficiente para a gestão dos contratos da Fiocruz Brasília.

A Fiocruz Brasília, representa a Fundação junto a órgãos dos poderes Executivo e Legislativo, instituições públicas e entidades privadas, além de desenvolver atividades

de ensino, pesquisa, comunicação e assessoria em saúde pública. A instância da Fiocruz na capital federal busca contribuir para a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) por meio da formação de quadros estratégicos, do desenvolvimento e difusão de conhecimentos e tecnologias inovadoras, em cooperação interna e externa, que respondam às necessidades da gestão da saúde, nos âmbitos federal e regional.

À Fiocruz Brasília, por força do Decreto nº 8.932, de 14 de dezembro de 2016, compete:

I - representar a FIOCRUZ, nas suas áreas de competência, junto aos órgãos e às instituições públicas dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e junto ao setor privado e ao terceiro setor sediados em Brasília;

II - estabelecer parcerias com instituições de ensino, pesquisa e saúde e de execução de políticas públicas para ciência e tecnologia, articular e apoiar redes sociotécnicas e as unidades da FIOCRUZ;

III - prestar assessoria técnica nas áreas de **expertise** da FIOCRUZ, com ênfase no desenvolvimento de políticas voltadas para a ciência, tecnologia e informação em saúde;

IV - apoiar a coordenação de ações da FIOCRUZ para a integração técnica-operacional e o desenvolvimento estratégico da instituição;

V - divulgar produtos e serviços da FIOCRUZ em âmbito local, regional e nacional;

VI - prestar suporte gerencial e administrativo de interesse da FIOCRUZ; e

VII - realizar atividades de ensino e pesquisa aplicada, dirigidas à governança e à gestão de políticas públicas e saúde.

Como parte integrante da administração pública, a Fiocruz Brasília lida com todas as espécies de contratos administrativos, sendo eles: Contrato Administrativo de Obra Pública, Contrato Administrativo de Serviço, Contrato Administrativo de Fornecimento e Contrato Administrativo de Concessão.

Embora, no âmbito da Fiocruz Brasília, existam contratos oriundos de Cooperação Técnica, estes não serão aqui analisados, pois possuem um objetivo em comum e com características próprias e antagônicas ao contrato administrativo regido pela Lei 8.666/93, o que demandaria uma observação completamente distinta a ser realizada.

O Tribunal de Contas da União através do voto do Ministro Relator exarado na Decisão nº 686/1998, ao se manifestar sobre a distinção entre convênio e contrato, assim o fez:

“Oportuno trazer os ensinamentos da Profª. Maria Sylvia Zanella Di Pietro acerca da distinção entre contratos e convênios (*in* temas Polêmicos sobre Licitações e Contratos, Ed. Malheiros) “Enquanto os contratos abrangidos pela Lei nº 8.666 são necessariamente precedidos de licitação - com as ressalvas legais - no convenio não se cogita de licitação, pois não há viabilidade de competição quando se trata de mutua colaboração, sob variadas formas, como repasse de verbas, uso de equipamentos, de recursos humanos, de imóveis, de ‘Know-how’. Não se cogita de preços ou de remuneração que admita competição”.

Assim, nesse contexto, a Fiocruz Brasília tem exigido das contratadas, por força da IN/MP 2/2008 e agora da IN 05/2017, uma extensa relação de documentos, que demandam tempo considerável para o exercício da gestão e fiscalização contratual.

Isto, no entanto, traz outras implicações, visto que o art. 67 da Lei 8666/93, evidencia que é atribuição personalíssima do servidor designado compreender os aspectos técnicos e legais envolvidos na gestão e fiscalização contratual, a fim de conseguir desenvolver sua função a contento, sob pena de responsabilização pessoal perante órgãos de controle por eventuais danos suportados pelo erário durante a execução contratual, notadamente quando tal ocorrência se operar por erro grosseiro ou inescusável ou, ainda, por omissão (*TCU. Acórdão nº 2.632/2007 – Plenário*).

Neste sentido, na gestão contratual cuida-se, primordialmente, de tarefas guiadas pelos princípios do planejamento e da eficiência, estes fundamentais à boa administração e ao atendimento do interesse público. Tal função essencialmente administrativa deve ser exercida por um servidor designado gestor de contratos ou, na falta dessa designação expressa, pelo agente encarregado da Ordenação da Despesa.

Como observa Di Pietro (2005) os servidores públicos se diferenciam dos demais agentes públicos pelo vínculo permanente com o quadro funcional das pessoas federativas, das autarquias e das fundações públicas equiparando aos empregados da esfera privada, emprestam sua força de trabalho em troca de uma retribuição pecuniária.

Desta forma, os servidores designados para tais atribuições deverão ser detentores de perfil pessoal adequado ao desempenho eficaz da função. O gestor de contratos deve ser possuidor de liderança, iniciativa, segurança profissional e aptidão para negociação, além de estar ciente das suas responsabilidades (esses servidores têm que conhecer questões relacionadas à responsabilização, improbidade administrativa e os princípios que regem a administração pública).

Pois bem, como o enfoque deste breve exame é a análise administrativa e financeira dos contratos, o imperativo residirá no efetivo controle da execução do contrato; e nas condicionantes de liquidação da despesa que figurarão entre as principais análises.

Atualmente, na Fiocruz Brasília existem 13 contratos administrativos e uma estrutura administrativa composta de uma área de gestão e um núcleo de fiscalização de contratos.

Quantitativo dos contratos geridos em 2017 na Seção de Contratos e Convênios da Fiocruz Brasília

Objeto	Valor anual do contrato (R\$)
Apoio Administrativo	7.114.122,42
Vigilância armada e desarmada	1.444.427,64
Serviços de limpeza e conservação	1.097.213,40
Recepcionista e Telefonista	164.100,00
Sistema de Ar Condicionado	333.737,00
Manutenção predial	1.688.874,32
Jardinagem e Manutenção de Paisagismo	111.950,00
Transporte de passageiros e cargas leves	376.999,99
Manutenção de elevador	8.825,00
Serviço Telefônico Fixo Comutado	177.173,68
Serviço de impressão (outsourcing)	70.796,00
Fornecimento de água e tratamento de esgoto	124.493,96
Fornecimento de energia elétrica	428.139,50
Total:	13.140.852,91

Fonte: Portal da Transparência do Governo Federal.

A área de gestão de contratos, conta com um servidor e um terceirizado, participa de forma mais decisória em todo o processo de escolha do fornecimento de soluções,

incluindo-se desde as etapas de planejamento até o encerramento do contrato. A área não dispõe de uma ferramenta de controle eficaz, realiza seus controles e acompanhamentos por meio de planilhas e utiliza apenas sistemas de uso obrigatório disponibilizados pelo Governo Federal, que não atendem as necessidades no sentido de um acompanhamento mais detalhado.

Já o núcleo de fiscalização, também tem disponível 1 servidor e 1 terceirizado, que em resumo tem por atribuição fazer diligências junto ao preposto do contratado, recomendar medidas saneadoras, proceder aos devidos registros e comunicar ao gestor os casos de infração, suscetíveis de aplicação de pena pecuniária ou de rescisão contratual. Ressalta-se que não há disponível nenhum sistema informatizado para o auxílio de suas tarefas.

Observa-se ainda que existe uma quantidade considerável de contratos sob a fiscalização de um único servidor, o que, dentro de limites razoáveis, é possível, embora não desejável.

A necessidade de analisar muitos documentos acaba afastando a fiscalização de sua atividade precípua, que é a de verificar a adequada execução do contrato. Tem-se constatado, ademais, que a exigência de toda a gama de documentos, exigida pela IN 02/2008, não tem evitado a ocorrência de problemas em relação ao cumprimento das obrigações trabalhistas por parte das empresas contratadas, dados os subterfúgios que têm sido utilizados por algumas empresas para mascarar eventuais inadimplementos dessas obrigações.

Outra questão relevante que eventualmente ocorre, é a atribuição de multas emitidas pelas empresas contratadas relativamente ao pagamento, com atraso, de contas dos referidos serviços por parte dos órgãos públicos e nessa relação, também há casos na Fiocruz Brasília.

No passado, a Administração Pública, tinha, em algumas situações, privilégios em relação ao pagamento de multa por atraso na quitação de seus débitos. Isso pode ser constatado na Súmula n° 93 do extinto Tribunal Federal de Recursos, que considerava indevida a multa decorrente do atraso no pagamento das contribuições previdenciárias, e na redação original da Súmula n° 226 do Tribunal de Contas da União, que considerava “indevida a despesa decorrente de multas moratórias aplicadas entre órgãos integrantes da Administração Pública e entidades a ela vinculadas, pertencentes à União, aos Estados,

ao Distrito Federal ou aos Municípios, inclusive empresas concessionárias de serviços públicos, quando inexistir norma legal autorizativa.”

Com a modernização da legislação que rege o assunto e conseqüentemente a atualização do entendimento jurisprudencial dos Tribunais, a Administração Pública passou a responsabilizar-se com o pagamento de multa, de juros e de correção monetária por atraso na quitação de seus débitos. Isto porque, a doutrina é pacífica quanto à aplicabilidade, nos contratos administrativos, de princípios gerais e normas de direito privado.

4.2. Análise Financeira da Gestão de Contratos na Fiocruz Brasília

A evolução das despesas com pagamento de juros e multas, relativas aos contratos administrativos geridos pela Fiocruz Brasília durante o período de 2011 a 2016, será apresentado abaixo:

GEREB JUROS E MULTAS

Data da última extração do SIAFI: 13/09/2017.

UG Responsável - 254452 - Gerência Regional de Brasília

Ano Lançamento	Ação Governo		Natureza Despesa Detalhada		Dia Emissão NE CCor	DESPESAS PAGAS (CONTROLE EMPENHO)
2016	2000	ADMINISTRACAO DA UNIDADE	33914716	JUROS	08/01/2016	557,40
			33914716	JUROS	08/01/2016	1.092,42
			33914716	JUROS	08/01/2016	2.014,18
			33914716	JUROS	12/01/2016	4.018,98
			33914716	JUROS	12/01/2016	568,82
			33914716	JUROS	12/01/2016	130,20
			33914716	JUROS	13/01/2016	1.347,36
			33914716	JUROS	14/01/2016	228,48
			33914716	JUROS	11/02/2016	1.014,39
			33914716	JUROS	11/02/2016	1.870,31
			33914716	JUROS	11/02/2016	80,60
			33914716	JUROS	11/02/2016	4.018,56
			33914716	JUROS	05/04/2016	795,41
	8315	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO EM SAUDE	33914716	JUROS	11/02/2016	528,19
18.265,30						
2015	2000	ADMINISTRACAO DA UNIDADE	33914716	JUROS	13/01/2015	206,22
			33914716	JUROS	03/02/2015	617,50

			33914716	JUROS	11/02/2015	1.014,39
			33914716	JUROS	12/02/2015	1.275,17
			33914716	JUROS	05/08/2015	215,88
			33914716	JUROS	05/08/2015	2.357,46
			33914716	JUROS	04/09/2015	2.087,34
	7674	MODERNIZACAO DE UNIDADES DA FUNDACAO OSWALDO CRUZ	33914716	JUROS	16/10/2015	15,25
	8315	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO TECNOLOGICO EM SAUDE	33914716	JUROS	20/08/2015	105,28
						7.894,49
2014	2000	ADMINISTRACAO DA UNIDADE	33914716	JUROS	23/01/2014	253,12
						253,12
2012	2000	ADMINISTRACAO DA UNIDADE	33914716	JUROS	19/03/2012	29,04
			33914716	JUROS	20/03/2012	488,88
			33914716	JUROS	04/09/2012	39,45
						557,37
2011	6031	IMUNOBIOLOGICOS PARA PREVENCAO E CONTROLE DE DOENCAS	33914716	JUROS	04/11/2011	419,60
						419,60
Total						27.389,88

Fonte: Tesouro Gerencial. Consulta realizada em 14/09/2017.

Até o mês de setembro de 2017 não havia a ocorrência recolhimentos de juros e multas na GEREB, UGR 254452.

Somente na Fiocruz Brasília, no ano de 2016 foram pagos a título de juros e multas o valor de R\$ 18.265,30 (dezoito mil, duzentos e sessenta e cinco reais e trinta centavos), valores consideráveis se levarmos em conta escassez de recursos e da multiplicidade de necessidades.

Aqui reside a importância de uma gestão de contratos eficiente e uma fiscalização diligente. Falha na condução processual pode atrair para a Administração prejuízos financeiros.

Não é necessário que o servidor responsável tenha agido com dolo; basta sua culpa sentido estrito – negligência, imprudência, imperícia – na gestão do contrato.

Verifica-se, pois, que uma atuação deficiente do gestor tem potencial para causar danos ao erário, o que atrai para si a responsabilização pela irregularidade praticada.

“A negligência de fiscal da Administração na fiscalização de obra ou acompanhamento de contrato atrai para si a responsabilidade por eventuais danos que poderiam ter sido evitados, bem como às penas previstas nos arts. 57 e 58 da Lei nº 8.443/92.” [Acórdão 859/2006 – TCU – Plenário

Verificou-se, no entanto, que na Fiocruz Brasília existem duas principais razões para a ocorrência de pagamento de multas de mora. A primeira ocorre devido a falhas na elaboração do edital de licitação e conseqüentemente no contrato, por interpretação equivocada do § 3 do art. 36 da XX da IN 02/2008, que previa prazo de pagamento insuficiente para o cumprimento de todos os ritos processuais, pois os pagamentos são realizados na Coordenação Geral de Administração – COGEAD, localizada no Rio de Janeiro, encaminhados via malote e, devido a distância geográfica tem um trâmite processual estimado em 7 dias úteis. Já a segunda questão envolve a falta de recurso financeiro, devido à demora nos repasses por parte da Secretaria do Tesouro Nacional - STN ao Ministério da Saúde, o que acarreta atrasos nos pagamentos de contratos firmados com recursos do Tesouro Nacional.

O fato de dos recursos não serem repassados às autarquias em tempo hábil à execução de determinadas atividades acaba prejudicando o alcance das atribuições finalísticas prejudicando a execução do planejamento. Em suma, não há como se administrar com eficiência sem ter garantido o fluxo de caixa para honrar os compromissos firmados.

Dessa forma, conclui-se que a autonomia financeira conferida pelo legislador às autarquias não passa, na prática, de uma ficção, o que coloca em risco a principal característica da entidade, que é a sua independência, pois a pior captura que pode ocorrer é aquela que engessa as suas funções por falta de meios adequados ao seu exercício.

Eurico de Andrade AZEVEDO³⁴, aborda muito bem essa questão:

"o controle finalístico das autarquias (controle de resultados) foi sendo substituído pelo controle dos meios de sua atuação (admissão de

funcionários, folha salarial, licitações, etc.), resultando no engessamento de suas atividades, de tal sorte que pouco se distinguiam as autarquias de um departamento de administração direta".

4.3. Possíveis soluções para a Gestão Contratual na Fiocruz Brasília

No âmbito da Administração Pública Federal, a IN nº 02/2008 traz uma extensa e complexa relação de obrigações que devem ser verificadas nos contratos de terceirização de mão de obra.

Nessa linha, um grupo formado por auditores do Tribunal de Contas da União-TCU, propõe que os pagamentos às contratadas sejam realizados exclusivamente com base na documentação prevista no art. 29 da Lei 8.666/93, não mais se exigindo os diversos outros documentos hoje previstos na IN/MP 2/2008.

Alternativamente, caso se entenda que toda a documentação prevista na referida instrução normativa deve continuar sendo solicitada, a proposta do grupo é que se promova estudos para “viabilizar a ‘quarteirização’ de serviços, mediante a contratação de empresa especializada na área contábil e administrativa, com a finalidade de prestar assistência à fiscalização, nos termos do art. 67 da Lei nº 8.666/93, dado o volume e a complexidade dos documentos e a incapacidade dos fiscais em realizar esse exame”.

Ainda como alternativa, propõe “que realize estudos com o objetivo de verificar a viabilidade de os pagamentos de terceirizados serem promovidos em uma única instituição financeira, selecionada pela administração, a qual teria como obrigação verificar a pertinência de toda a documentação ora examinada por servidores e como contrapartida teria assegurado o depósito dos salários dos empregados”.

A implementação de mecanismos de controle envolve uma avaliação de custo e benefício, uma vez que qualquer medida de controle implica em custos adicionais para a administração, que devem ser compensados pelos benefícios gerados por essa medida. E o relato apresentado pelo grupo evidencia que os eventuais benefícios da exigência de todos os documentos previstos na IN/MP 2/2008 não vêm compensando os seus custos.

Para reforçar tal entendimento, o STF recentemente acabou por esclarecer que diante do inadimplemento dos encargos trabalhistas por empresa contratada, a responsabilidade não é transferida automaticamente para a Administração. O órgão ou a

entidade pública contratante somente serão responsabilizados se houver alguma comprovação de que não cumpriu o seu dever de fiscalização, e não apenas referência à falha. Por outro lado, no debate entre os ministros, indicou-se que a Administração Pública, ao ser acionada, tem que trazer aos autos elementos de que diligenciou no acompanhamento do contrato. No entanto, infelizmente, não ficou assentado, de maneira objetiva, o comportamento que se deve exigir do Poder Público. Por fim, vale destacar que o Min. Luís Roberto Barroso sinalizou em seu voto que “a fiscalização adequada por amostragem satisfaz o dever de fiscalização e eu diria que a inércia diante de inequívoca denúncia de violação de deveres trabalhistas gera responsabilidade”.

Com relação aos juros e multas por atraso, a Fiocruz Brasília já procedeu a alteração nos prazos de pagamento considerando o tempo estimado de trâmite processual, o que vai diminuir consideravelmente a ocorrência de demora nos pagamentos de faturas contratuais.

Não foi localizado nenhum Processo Administrativo Disciplinar – PAD, destinado a apurar responsabilidade de servidor público da Fiocruz por ter dado causa a atraso em pagamento de faturas contratuais que causaram prejuízos à Administração.

Outra questão relevante para a diminuição de possíveis prejuízos à Administração é a criação de Unidade Gestora – UG, que já está com as tratativas em andamento e possivelmente estará iniciando as atividades no exercício de 2018. A criação de UG permitirá que a Fiocruz Brasília realize o todas as fases da execução despesa pública (empenho, liquidação e pagamento, conforme previsto na Lei nº 4,320/1964, no âmbito da própria instituição.

Já em relação a demora nos repasses do STN e Ministério da Saúde, não há atualmente nenhuma tratativa para resolver a questão, até porque é uma ação mais complexa que envolve discussão política com os diversos atores envolvidos.

Tal situação afeta toda a Fiocruz, pois mesmo que a previsão de receita supere as despesas estimadas, o que geralmente ocorre, há sempre uma intervenção da Administração central, atrasando os repasses e em algumas ocasiões efetuando cortes de despesas, impedindo a instituição de honrar com os compromissos assumidos.

O professor e analista do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Thiago Bergmann de Queiroz, afirmou que “a gestão de riscos é crucial para a Administração Pública, devendo ser adotada como instrumento fundamental na gestão dos contratos

administrativos”. A declaração foi feita durante o *Seminário Gestão de Riscos em Licitações*, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em Brasília.

Thiago ponderou que a aplicação eficiente e transparente dos recursos públicos exige a utilização pelos agentes responsáveis de ferramentas de gestão que os auxiliem na tomada de decisão e no controle dos resultados. Segundo ele, é preciso mudar a forma de pensar a gestão de riscos em licitações, “uma vez que o risco está presente o tempo inteiro e no dia a dia nos nossos órgãos”.

As falhas de planejamento na preparação da contratação, certamente vão surgir na fase de gestão contratual, assim considerando que ainda não há a prática de análise de risco nos atuais contratos, fomos levados a desconsideração dos riscos existentes na contratação e na gestão do contrato, com os consequentes impactos já identificados.

Sobre o Tema, o Tribunal de Contas da União – TCU, publicou o Acórdão nº 2339/2016 – Plenário com o objetivo de fornecer aos gestores a identificação de potenciais riscos e orientações sobre como desenvolver suas estruturas de governança, de modo a aumentar a efetividade de suas ações, em especial na gestão de contratos de serviços terceirizados

Com a edição da Instrução Normativa n 5, de 25 de maio de 2017 O Gerenciamento de Riscos passa a ser observado na condução dos procedimentos de contratação de bens e serviços, consistindo nas seguintes atividades: I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação; II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco; III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências; IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência.

A norma, determina ainda que a responsabilidade pelo Gerenciamento de Riscos compete à equipe de Planejamento da Contratação devendo abranger as fases de Planejamento da Contratação; Seleção do Fornecedor; e Gestão do Contrato.

5. Conclusão

Este trabalho buscou analisar a gestão de contratos da Fiocruz Brasília, com foco nas questões administrativas e financeiras, com o intuito de colaborar com a eficiência das rotinas processuais relativas aos contratos administrativos, dentro das normas vigentes.

Buscou-se, em última medida, enfatizar a necessidade de melhor planejamento da contratação evitando prejuízos ao erário, pois quando um contrato é bem gerido pela Administração Pública, muitos erros são corrigidos e danos são evitados.

Nesse sentido é importante destacar que os agentes públicos que atuam na área de gestão de contratos, tais como ordenadores de despesa, gestores e fiscais de contratos, pregoeiros e equipes de apoio necessitam de capacitação e atualização constante, haja vista o dinamismo empregado pelo tema. A todo instante, tem-se uma alteração nas regras que, direta ou indiretamente, refletem-se nas licitações e nos contratos.

No campo da responsabilidade administrativa, o gestor, bem como todos os servidores envolvidos no processo, tem a obrigação de ser fiel à Administração, cumprindo suas funções com probidade, urbanidade e eficiência. Condutas incompatíveis com a função, proibidas pelas Leis nº 8.666/93 e 8.112/90, podem resultar na aplicação de sanções administrativas, é claro, após o devido processo legal com garantia de ampla defesa.

Para Di Pietro (2005) o princípio constitucional da eficiência é dirigido a toda Administração Pública, possuindo duas interpretações. A primeira está intrinsecamente ligada ao modo de atuação do agente público. Já a segunda interpretação, está relacionada diretamente com a maneira estrutural, organizacional e disciplinar da Administração Pública, também com a finalidade de alcançar os melhores resultados na gestão pública, para que o bem comum seja alcançado da forma mais adequada.

De fato, a eficiência pressupõe a realização das atribuições com máxima presteza (rapidez e prontidão), com qualidade perfeita e de forma proficiente. A eficiência deve ser compreendida tanto qualitativa como quantitativamente.

Toda essa análise relativa à gestão contratual, também passa pela ideia de economicidade, que não deve ser entendida somente pela ausência de desperdício de recursos. Tal interpretação deve ser ampliada, tendo em vista que o princípio da eficiência se concretiza quando a ação administrativa atinge materialmente os seus fins lícitos e propiciando ao cidadão satisfação na resolução dos problemas.

6. Referências Bibliográficas

BRASIL. Presidência da República. 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 24 agosto 2017.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. Instrução Normativa nº 02 de 30 de maio de 2008. Disponível em <<http://www.comprasgovernamentais.gov.br/paginas/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-02-de-30-de-abril-de-2008-1>> Acesso em 14/08/2017.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. Instrução Normativa nº 05, de 26 de maio de 2017. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>>. Acesso em: 14/08/2017.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula nº 331. Disponível em [http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas com indice/Sumulas ind 301 350.html #SUM-331](http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas%20com%20indice/Sumulas%20ind%20301%20350.html#SUM-331). Acesso em 15/08/2017.

JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 12. ed. São Paulo: Dialética, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 37. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2011.

BRASIL. Presidência da República. Lei Complementar nº 101 de 04/05/2000 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em 15/08/2017.

BRASIL. Lei nº 4320 de 17/03/1964. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm em 12/05/2017> Acesso em 15/08/2017.

<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A> Brasil. Tribunal de Contas da União. Licitações e contratos : orientações e jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – Brasília : TCU, Secretaria-Geral da Presidência : Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. Secretaria de Orçamento Federal. Manual técnico de orçamento MTO. Edição 2017.

PROF. CELSO ANTÔNIO BANDEIRA DE MELLO [http://www.direitodoestado.com/revista/ REDAE-4- NOVEMBRO-2005-CELSO%20 ANTONIO.pdf](http://www.direitodoestado.com/revista/REDAE-4-NOVEMBRO-2005-CELSO%20ANTONIO.pdf).

MONTEIRO, Washington de Barros. Curso de Direito Civil, v. 1: Parte Geral. 39ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**, 2001. In: PÊRA, Iausy Anahy Farias Martins. **Licitação e Contratos**. Maringá: Cesumar, 2011.

TARTUCE, Flávio. Manual de Direito Civil volume único. 1ª ed. São Paulo: Método, 2011.

<http://www.ulbra.br/upload/57c82ea6221906e563c5cf8acba19f84.pdf> (Manual de metodologia científica do ILES Itumbiara/GO / Auriluce Pereira Castilho, Nara Rúbia Martins Borges e Vânia Tanús Pereira. (orgs.) – Itumbiara: ILES/ULBRA, 2014.)

ALEXANDRINO, Marcelo & PAULO, Vicente. *Direito Administrativo*. Niterói: Impetus, 2007.

ANDRADE AZEVEDO, Eurico de. “Agências Reguladoras”, Revista de Direito Administrativo – RDA.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Manual de Gestão de Contratos do STJ**. Disponível em <http://www.stj.jus.br/publicacaoinstitucional///index.php/gestaocontratos/article/view/184/154>. Acesso em 15/08/2017.

MARÇAL JUSTEN FILHO (Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos, 8ª edição. São Paulo - Ed. Dialética, 2001, p. 425)