

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
CURSO PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Maxwell Augusto Meireles Barboza

ANÁLISE DA TERCEIRIZAÇÃO E DO PROCESSO DE COMPRAS NO SETOR
PÚBLICO

São João del-Rei
2014

MAXWELL AUGUSTO MEIRELES BARBOZA

ANÁLISE DA TERCEIRIZAÇÃO E DO PROCESSO DE COMPRAS NO SETOR
PÚBLICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de São João del-Rei como
parte dos requisitos para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Ms. Elke Carvalho Teixeira

São João del-Rei
2014

MAXWELL AUGUSTO MEIRELES BARBOZA

ANÁLISE DA TERCEIRIZAÇÃO E DO PROCESSO DE COMPRAS NO SETOR
PÚBLICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de São João del-Rei como
parte dos requisitos para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: 05 de agosto de 2014.

Prof. Dr. Fabrício Molicca de Mendonça(UFSJ)

Profa. Dra. Patrícia Lopes Rosado(UFSJ)

Profª. Ms. Elke Carvalho Teixeira (UFSJ)
(Orientadora)

DEDICATÓRIA

A Minha Família, por todo o apoio que me trouxeram trazendo luz e sentido para minha existência, por todo amor, ternura, cumplicidade e os momentos de grande felicidade proporcionados, além da compreensão e da contribuição para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela dádiva da vida e por, em muitos momentos aflitivos, proporcionar-me a paz e a serenidade para enfrentar os obstáculos que se atravessa e superar os desafios.

À minha família. Ao meu pai, Adenias Marins Barboza, exemplo de vida, de garra, dedicação. A minha mãe, Derli Meireles Barboza, grande mulher, de um coração bondoso, na qual me espelho, especialmente pela capacidade de superar grandes vendavais e permanecer com sua candura e amabilidade. A meu irmão Marco Antônio Meireles Barboza, que me serviu de inspiração nos estudos por sua capacidade intelectual e dedicação. Ao meu irmão Adenias Meireles Barboza, pelo apoio incondicional nos momentos difíceis.

Aos meus tutores, por estarem auxiliando em minha formação, além de transmitirem conhecimentos, despertarem minha sede pelo saber, me abrindo novos horizontes.

Agradecimento especial à professora Elke Carvalho Teixeira (Orientadora), por ter me auxiliado na confecção técnico-formal desse trabalho, não só pela inteligência e intelectualidade, mas, especialmente, pela paixão e dedicação à atividade acadêmica.

A minha esposa, Monalisa, por ter me apoiado em todos os momentos difíceis em que estive ao meu lado sempre com palavras e carinhos que me faziam lembrar que todo o sacrifício valia a pena e por compreender todos os momentos que não pude lhe dar atenção em virtude e prática do estudo, meus sinceros agradecimentos.

Aos meus amigos de faculdade do curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ ó MG) pelo companheirismo, respeito, troca de conhecimentos, meus sinceros agradecimentos.

Aos meus amigos de trabalho, Amaral, Euler, Virgílio, Renato, pelo apoio irrestrito no cumprimento das diversas missões que surgiam no caminho, me auxiliando e apoiando a dar prosseguimento nesta jornada.

Aos meus comandantes, por me apoiarem nos momentos em que precisei ser liberado do trabalho para dedicar ao estudo, em especial ao Cel. Jaqueira e Cap. Deivison.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse trabalho científico, meu muito obrigado.

RESUMO

Este trabalho realiza uma análise do processo de terceirização e de compras das organizações públicas. Tal abordagem se justifica em virtude dos prejuízos aos cofres públicos serem bastante significativos e aumentarem substancialmente devido à ineficiência da gestão dos recursos públicos. O trabalho se faz necessário para que se possam entender alguns dos problemas relacionados à logística no setor público, mais especificamente, no processo de compras, além das dificuldades enfrentadas pelos agentes e órgãos públicos na contratação, aquisição e execução dos seus bens e serviços. A metodologia utilizada foi o levantamento bibliográfico e documental, onde foram realizadas pesquisas em livros, revistas e internet, com maior ênfase de estudo na Constituição Federal e Lei 8.666/93. No entanto, para que se tivesse uma visão holística de todo o processo, foram analisados os mais diversos setores e seguimentos responsáveis pela contratação e aquisição de bens e serviços, e as dificuldades enfrentadas pelos agentes durante a realização deste processo. Verificou-se que o processo de terceirização é bastante vantajoso, quando bem realizado, sendo que a ineficiência na contratação ou na fiscalização destes processos traz sérios danos e custos ao erário. Ressaltando que é imprescindível investir em treinamento e disponibilizar condições para que os agentes públicos exerçam suas funções sem que estes estejam sobrecarregados, o custo inicialmente envolvendo o treinamento ou não alocação daquele servidor para suas funções irá render muitos ganhos à esfera pública, através de menores erros de processos, menores índices de corrupção, aumento da qualidade do serviço prestado e, conseqüentemente, a redução de custos operacionais, tornando a setor público também mais competitivo no cenário nacional. Observa-se que os órgãos públicos estão se adequando, buscando a melhoria em seu processo de compras, mas este ainda contém muitas falhas estruturais, como a falta de qualificação técnico-profissional, burocracia em demasia, falta de fiscalização, entre outros. É necessário que se realizem políticas públicas com o objetivo de erradicar estes problemas para que o processo de terceirização e compras seja de fato um instrumento que maximize os ganhos de produtividade e qualidade.

Palavras-chave: infraestrutura; legislação; compras no setor público; eficiência.

ABSTRACT

This work performs an analysis of the sourcing and procurement process of public organizations. Such an approach is justified because of the damage to public coffers are quite significant and substantially increasing due to the inefficiency of the management of public resources. The work is necessary so that they can understand some of the problems related to logistics in the public sector, more specifically in the purchasing process, and the difficulties faced by agents and agencies on public procurement, acquisition and implementation of their goods and services. The methodology used was the literature review and document, where surveys were conducted in books, magazines and the internet, with greater emphasis on the study of the Constitution and Federal Law 8.666/93, however that if he had a holistic view of the entire process was analyzed various sectors and segments responsible for contracting and procurement of goods and services and the difficulties faced by agents when conducting this process. It was found that the outsourcing process is quite advantageous, when well done, and the inefficiency of the hiring or supervision of these cases, back serious damages and costs to the public treasury. Emphasizing that it is essential to invest in training and provide conditions for public servants exercising their duties without these are overloaded, the cost initially involving training or not that server allocation to its functions will yield many gains to the public sphere, through minor errors processes, lower levels of corruption, increased quality of service and thus reducing operating costs, also making the public sector more competitive on the national scene. It is observed that government agencies are adapting, seeking to improve their purchasing process, the more it also contains many structural flaws, such as lack of professional technical qualification, too much bureaucracy, lack of supervision, among others. That there will be public policies aimed at eradicating these problems so that business process outsourcing and shopping is a tool that maximizes productivity gains, and quality are needed.

Keywords: Infrastructure. Legislation. Procurement in the public sector. Efficiency.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 ó Modalidades de licitação.....íí	18
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 ó Fluxograma do processo de compras em um hospital de Londrina	24
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

PIB ó Produto Interno Bruto

CLT ó Consolidação das Leis do Trabalho

LRF ó Lei de Responsabilidade Fiscal

CF ó Constituição Federal

TCU ó Tribunal de Contas da União

FMI ó Fundo Monetário Internacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	OBJETIVO	13
2.1	Objetivo Geral	13
2.2	Objetivos Específicos	13
3	REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1	Conceito de princípios	14
3.2	Onde encontrar os princípios da Administração Pública	14
3.3	Quem deve obedecer aos princípios da Constituição Federal	15
3.4	Princípios previstos no artigo 37 da Constituição Federal	15
	<i>3.4.1 Princípio da Legalidade</i>	15
	<i>3.4.2 Princípio da Impessoalidade</i>	16
	<i>3.4.3 Princípio da Moralidade</i>	17
	<i>3.4.4 Princípio da Publicidade</i>	18
	<i>3.4.5 Princípio da Eficiência</i>	19
4	LEGISLAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	19
4.1	Terceirização no setor público e a aplicação da lei 8.666	20
4.2	Compras no setor público	22
4.3	Modalidades de Licitação	24
	<i>4.2.1 Convite</i>	25
	<i>4.3.2 Tomada de Preços</i>	25
	<i>4.3.3 Concorrência</i>	26
	<i>4.3.4 Pregão Eletrônico ou Presencial</i>	26
5	A QUALIFICAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO	26
6	BUROCRACIA PARA AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	29
7	FISCALIZAÇÃO DA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS E PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS NO SETOR PÚBLICO	33
8	METODOLOGIA	35
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36

REFERÊNCIAS.....	í ... 39
-------------------------	-----------------

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que não há crescimento econômico sustentável sem a existência de infraestrutura eficiente e eficaz, que atenda aos objetivos diversos de uma nação. Para tanto, torna-se cada vez mais necessária a eficiência na utilização do dinheiro público, sendo que esta capacidade governamental somente será estabelecida com a elaboração de processos gerenciais e execução de serviços, executando atividades logísticas com ênfase na terceirização e aquisição de materiais que possibilitem obter menor custo, com a maior qualidade, com o menor tempo, acompanhando a legislação vigente, o que pode inclusive, evitar problemas.

Este gerenciamento deve observar as peculiaridades e os princípios da administração pública. O Brasil, quando comparado com outros países, apresenta baixos índices no gerenciamento logístico. A precariedade deste processo pode ser vista através do Índice de Eficiência Logística¹, criado pelo Banco Mundial em 2007, no qual o Brasil ocupa o 65º lugar numa lista de 160 países.

Observa-se que o Brasil precisa melhorar substancialmente sua infraestrutura. Para tanto, o processo de compras e o processo de terceirização do setor público devem ser observados de uma maneira mais significativa, pois estes são à base de todo processo logístico. É a partir deles que se desencadeia todo o processo, da requisição até o recebimento do material ou prestação do serviço. Além do que estes dois processos representam em toda cadeia uma maior utilização de recursos monetários públicos, maior possibilidade de erro administrativo e maior possibilidade de corrupção. Tal abordagem se justifica em razão dos custos associados aos problemas logísticos serem bastante significativos. Segundo pesquisa realizada por Silva (2012), os custos logísticos representam cerca 12% do PIB brasileiro, sendo que esta parcela pode aumentar significativamente devido à ineficiência na alocação deste recurso. Esta pesquisa foi realizada no ano de 2012.

A área/setor de compras afeta diretamente o processo logístico como um todo, interferindo nos custos de movimentação e armazenagem de materiais, e ainda direciona a quantidade de estoques nas organizações. Quando se integra a área de compras ao processo

¹ O índice de eficiência logística se baseia em seis áreas principais que afetam o desempenho logístico, sendo elas a eficiência do processo de liberação alfandegário, a qualidade da infraestrutura de [transporte](#), a facilidade de encontrar fretes com preços competitivos, a qualidade e competência dos serviços logísticos e a existência do rastreamento das mercadorias.

logístico, visa-se realizar um planejamento integrado da empresa, com o objetivo de alcançar maior eficiência neste processo com foco na redução de custos em estoques, minimizando os desperdícios, ruptura e super estocagem na armazenagem e movimentação, conseqüentemente aumentando a eficácia e qualidade dos serviços prestados.

A Lei 8.666/93, no art. 6º em seu inciso III, define compra como toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente. O processo de compra é considerado dentro da organização como uma função administrativa, com a responsabilidade de coordenar e controlar um sistema de informações de forma a garantir o fluxo de materiais suficiente à missão de qualquer organização, bens e serviços na qualidade certa, quantidade certa, na fonte adequada, no momento e ao preço certo (COSTA, 1994).

A Terceirização do serviço ou trabalho no setor público se configura em forma de contrato de prestação de serviços através de licitação, de forma que terceiros possam executar as atividades que não tipifiquem com a finalidade da administração pública. O processo de terceirização é aquele que ocorre quando o Estado contrata uma empresa para prestar serviços de finalidade-meio ao Estado. Este processo é de suma importância para o Estado, pois possibilita que este foque seu *core business* para sua atividade fim.

Tanto o processo de compras, quanto o processo de terceirização são realizados através de processo licitatório. Desta forma, licitação é o processo no qual a administração pública realiza o procedimento de compras. Meirelles (2006, pp. 272-273) descreve licitação como sendo o procedimento administrativo mediante o qual a administração pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Complementando esta definição, a licitação é vista como sendo a melhor proposta oferecida entre os interessados, e esta tem dois objetivos: a obtenção do melhor trabalho artístico, técnico ou científico ou a celebração de contrato.

Assim, o objetivo deste trabalho é analisar o processo de terceirização e de compras no setor público, em virtude do grande número de problemas constatados na elaboração de projetos, aquisição de materiais e realização dos serviços públicos, onde se percebe a necessidade de realizar um estudo que possa efetuar análises acerca do assunto, sendo possível levantar sugestões de melhorias, o que pode proporcionar um crescimento substancial para o gerenciamento logístico nos órgãos públicos (melhorias no gerenciamento da logística pública são necessárias para tornar o país mais desenvolvido no cenário internacional e internamente mais produtivo e competitivo).

Para alcançar os objetivos propostos, será realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, por meio de consultas em livros, revistas, artigos e internet, considerando-se como foco a aquisição de materiais e contratação de serviços, a legislação vigente, a fiscalização dos serviços públicos, a burocracia do processo e a qualificação do colaborador, tendo como base a Constituição Federal e a Lei 8.666/93, de forma a analisar e apontar melhores políticas públicas para o país. Para tanto, esta pesquisa seguiu o seguinte processo: coleta de dados, leitura e interpretação, anotações e fichamento e conclusões.

Tem-se como hipótese, que o processo de terceirização e de compras do setor público apresenta vários problemas na elaboração de projetos, aquisição de materiais e realização dos serviços públicos.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de terceirização e compras no setor público brasileiro.

2.2 Objetivos Específicos

Tem-se como objetivos específicos:

- Analisar a eficiência da fiscalização dos agentes públicos, dentro da legislação.
- Analisar as dificuldades e os problemas enfrentados pelos agentes e órgãos públicos na elaboração de processos licitatórios.
- Verificar os benefícios e malefícios gerados pela burocracia da legislação vigente na Constituição Federal, especificamente no que se refere à Lei 8.666/93.
- Verificar se há ou não deficiências no processo de terceirização e no setor de compras, podendo propor possíveis soluções de melhorias.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A administração pública realiza as atividades de interesse da sociedade, gerenciando os recursos provenientes dos contribuintes, envolvendo aspectos econômicos, políticos e administrativos em consonância com os conceitos de flexibilização, controle, eficiência, qualidade, contrato de gestão e cidadão-cliente. Pode-se dizer que somente em 1930, após a criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), verificou-se a necessidade e se deu o primeiro passo para implantar uma prestação de serviço público organizado, fixando-se critérios para aquisição de bens e serviços e prevendo-se a realização de concurso público. No entanto, o principal legado desta reforma foi a promulgação do Decreto-Lei nº 200, que prescreveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para fundações, empresas públicas, autarquias e sociedades de economia mista, bem como a implantação da racionalidade administrativa, orçamento, planejamento, controle de resultados e descentralização como princípios. Embora a reforma do Estado tivesse como objetivo maximizar os serviços públicos prestados ao cidadão, esta também surgia com objetivo de proteger o patrimônio público (SERESUELA, 2002).

Com a promulgação da Constituição Federal, esta estabeleceu alguns princípios em que o servidor público deve se guiar para realizar uma gestão eficiente e eficaz (SERESUELA, 2002).

3.1 Conceito de Princípios

Princípios são regras estabelecidas através de normas jurídicas, que têm como finalidade ser interpretadas e direcionar os caminhos a serem seguidos pelos que aplicam a lei. Estes princípios procuram eliminar espaços vagos, lacunas, oferecendo harmonia e coerência para o ordenamento jurídico (SERESUELA, 2002).

3.2 Onde encontrar os princípios da Administração Pública

Alguns destes princípios podem ser encontrados no Art. 37 da Constituição Federal. No entanto, não esgotam esta matéria, pois outros não são encontrados no artigo 37 da Constituição Federal, como, por exemplo, o princípio da supremacia do interesse público, o

princípio da proporcionalidade, o princípio da motivação, o princípio da finalidade e o princípio da isonomia. O Art. 25 da Constituição Federal exemplifica que os Estados, quando da elaboração da sua constituição, podem criar outros princípios, no entanto devem ser observados os princípios previstos na Constituição Federal (LINDEMBERG, 2011).

Cita-se como exemplo a Constituição do Estado de São Paulo, onde em seu artigo 111 estabelece que a Administração Pública é indireta, direta e funcional, de todos os poderes do Estado, deverá obedecer aos princípios da impessoalidade, moralidade, legalidade, impessoalidade, razoabilidade, finalidade, publicidade, interesse público e motivação (LINDEMBERG, 2011).

3.3 Quem deve obedecer aos princípios da Constituição Federal

De modo geral, devem obedecer tais princípios, a Administração Pública, direta e indireta, de qualquer dos Poderes dos Municípios, Distrito Federal, Estados e União. Também devem segui-los, as Fundações Públicas, Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Agências reguladoras e executivas (LINDEMBERG, 2011).

3.4 Princípios previstos no artigo 37 da Constituição Federal.

São 5 (cinco), sendo: os princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência; os quais são explanados a seguir.

3.4.1 Princípio da Legalidade

Este princípio é de suma importância para o fundamento do Estado democrático de direito, tendo como objetivo combater o poder arbitrário do Estado. A Constituição Federal em seu Art. 5º descreve este princípio da seguinte forma: "Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei" (LINDEMBERG, 2011).

No entanto, de acordo com Coelho (2012), este princípio nem sempre é garante, a legitimidade e justiça das normas. Leis tecnicamente perfeitas podem ser ilegítimas se não emanarem do poder legitimamente constituído para legislar.

De acordo com o princípio da legalidade, o administrador não pode fazer o que quiser,

mesmo sendo de interesse público a sua ação, ou seja, tem que agir de acordo com a Lei. O servidor público só pode fazer aquilo que é expressamente estabelecido e autorizado por Lei. Meirelles (2005) define este princípio da seguinte forma:

“A legalidade, como princípio de administração, significa que o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei, e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.”

Assim, pode-se dizer que toda atividade administrativa deve estar diretamente subordinada à lei e nela baseada (LINDEMBERG, 2011).

3.4.2 Princípio da Impessoalidade

O princípio da impessoalidade estabelece que a Administração Pública deve se manter em uma posição de neutralidade em relação aos colaboradores, fornecedores e administrados, e proíbe discriminações gratuitas. Estas, por sua vez, só podem ser feitas quando se justificarem e em razão do interesse coletivo, pois este fato pode caracterizar desvio de finalidade e abuso de poder. Dentro desta definição, o administrador deve gerir e orientar-se por este princípio de forma a realizar impessoalidade na contratação de serviços ou aquisição de bens²; impessoalidade para ingressar na Administração Pública³ e Impessoalidade na liquidação de seus débitos⁴. Lindemberg (2011) define este princípio como:

“O qual se estabelece que o administrador público deve objetivar o interesse público, sendo, em consequência, inadmitido o tratamento privilegiado aos amigos e o tratamento recrudescido aos inimigos, não devendo imperar na administração pública a vigência do dito popular de que aos inimigos ofertaremos a lei e aos inimigos as benesses da lei.”

² Impessoalidade para ingressar na Administração Pública: O administrador não pode contratar quem quiser, mas somente quem passar no concurso público, respeitando a ordem de classificação. O concurso pode trazer discriminações, mas não gratuitas, devendo assim estar relacionada à natureza do cargo.

³ Impessoalidade na contratação de serviços ou aquisição de bens: O administrador só poderá contratar através de licitação. O edital de licitação pode trazer discriminações, mas não gratuitas.

⁴ Impessoalidade na liquidação de seus débitos: A Administração tem que respeitar a ordem cronológica de apresentação dos precatórios para evitar privilégios. Se for quebrada a ordem pode gerar sequestro de verbas públicas, crime de responsabilidade e intervenção federal.

Coelho (2012) reforça essa ideia quando afirma que:

Os atos administrativos serão sempre impessoais em um duplo sentido: no de quem age o que é o Estado e não a pessoa do agente; e no do objetivo da ação o que é o interesse público e não o interesse das pessoas particulares atingidas pela ação estatal.

3.4.3 Princípio da Moralidade

O princípio da moralidade, de certa forma contraria o princípio da impessoalidade, que se origina em decorrência da legalidade. Para que o servidor público aja de acordo com este princípio, ele deve apresentar no seu comportamento algumas virtudes sociais e morais consideradas pela sociedade necessárias (COELHO, 2012).

Logo, para atingir esse princípio, o agente público deve agir com valores morais. Coelho (2012) define moral como sendo um conjunto de comportamentos que a sociedade convencionou serem desejáveis ou necessários para o adequado funcionamento e convívio sociais.

O conceito do princípio da moralidade, estabelece que a administração deve atuar com moralidade, ou seja, de acordo com a Lei. Cabe observar que este princípio integra o conceito de legalidade, e define que um ato imoral é ato ilegal. Lindenberg (2011) define moralidade como sendo a doutrina que enfatiza a noção de moral administrativa; não está vinculada às convicções íntimas do agente público, mas, sim, à noção de atuação adequada e ética existente no grupo social.

Alguns fatos caracterizam bem estes atos de improbidade administrativa, como o enriquecimento ilícito (art. 9º da Lei 8429/92). Este enriquecimento se dá através de utilização em obra ou serviço particular, de materiais, equipamentos públicos ou veículos. Ainda podemos citar os atos que geram prejuízo ao erário, como a locação, aquisição ou permuta de bem ou serviço com preço mais elevado do que o do mercado. Os atos de fraude a ilicitude de concurso também atentam contra os princípios da Administração Pública (LINDEMBERG, 2011).

Alguns instrumentos são usados para combater a imoralidade de atos administrativos, como ações civis públicas e ações populares. Cabe ressaltar que, de acordo com o art. 37, §4º da Constituição Federal, os agentes públicos que cometerem atos de improbidade administrativa podem sofrer perda da função pública (LINDEMBERG, 2011).

3.4.4 Princípio da Publicidade

É dever da Administração Pública, manter em plena transparência todos os seus processos e comportamentos; inclusive fornecer informações que estejam armazenadas consigo, quando estas sejam solicitadas. Em virtude desta definição, Limdenberg (2011) estabelece dois fatores em razão dos interesses que o Estado representa quando atua.

• Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (art. 5º, XXXIII da CF). O prazo para que as informações sejam prestadas é de 15 dias (Lei 9051/95).

• A lei disciplinará as formas de participação do usuário na Administração direta e indireta, regulando especialmente o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII (art. 37, §3º, II da CF).

Ainda os atos do Estado devem ser públicos em diversos sentidos, porque ele exerce sua atividade em virtude do poder público, do interesse público, para o conhecimento público e interesse público (COELHO, 2012).

No entanto, este princípio tem suas exceções, haja vista que algumas informações deverão ficar em sigilo. Logo o princípio da publicidade não é absoluto. De acordo com Limdenberg (2011), a Constituição Federal trata destas exceções da seguinte forma:

• Informações que comprometam o direito a intimidade das pessoas (art. 37, §3º, II da CF): São invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação (art. 5º, X da CF).

• Informações de interesse particular ou coletivo quando imprescindíveis para a segurança da sociedade ou do Estado (art. 5º, XXXIII da CF).

Contudo, de acordo com Coelho (2012), tanto o sigilo quanto a publicidade derivam de uma mesma motivação de garantir que as decisões que envolvem os interesses dos

cidadãos sejam tomadas em condições favoráveis à realização do interesse público, evitando sua captura pelos interesses privados.

3.4.5 Princípio da Eficiência

O princípio da eficiência rege e fundamenta a administração pública, pois ele deve sempre observar o interesse do Estado. Esta afirmativa é definida por Coelho (2012), da seguinte forma:

Aponta para a racionalidade econômica do funcionamento da Administração Pública. É do interesse público que os tributos pagos pelos cidadãos, e utilizados para custear as funções administrativas, não apenas sejam utilizados de forma legal, impessoal, moral e pública, como também de forma eficiente, isto é, apresentando a melhor relação custo-benefício. Não é possível imaginar que a Administração Pública seja eficiente se também não forem eficientes os processos por ela utilizados e os agentes que a compõem.

Este princípio estabelece que o servidor público deve buscar o aperfeiçoamento constante na prestação de seus serviços, melhorando a qualidade e aumentando a economia de despesas. O texto de Limderberg (2011), através da Constituição Federal, define em Lei a necessidade de aperfeiçoamento.

A União, os Estados, e o Distrito Federal manterão escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos como um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados (art. 39, §2º da CF).

Cabe ressaltar que a forma que o Estado tem de fiscalizar e incentivar esta eficiência é que mesmo o servidor sendo concursado este passará por uma avaliação de desempenho por uma comissão constituída com a finalidade de verificar o desempenho deste servidor (art. 41, §4º da CF). Algumas punições também podem ser aplicadas ao servidor público, como a perda do cargo em razão de sua insuficiência em relação aos seus serviços prestados, este se dá mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho (LIMDERBEG, 2011).

4 LEGISLAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A administração pública estava desatualizada e enfrentava diversos problemas para composição do seu quadro de pessoal. Esta usava a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para realizar a contratação de mão de obra, e o processo de terceirização, desde então, se dava pelo Decreto-lei 200/1967. Juntamente com a legislação vigente, a administração pública procurou se adequar ao processo de evolução da administração implantando alguns princípios de gerenciamento, tais como: a iniciação do planejamento, supervisão, coordenação, desconcentração, descentralização, delegação de competência e controle, essa nova fase da administração foi denominado como reforma administrativa no setor público. Baseado no decreto citado, observa-se que a aplicação e execução dos serviços na administração pública são restritas à atividade meio, ou seja, as atividades que não são objetivo fim específico do setor público, estas podem ser exemplificadas como as atividades de segurança, limpeza, entre outras. A contratação destes serviços se dava pela administração pública, regida pela CLT (FERNANDEZ, 1997).

O Decreto lei 2.300 de 21 de novembro de 1986, trata sobre licitações e contratos na Administração Pública Federal e especifica a contratação de terceiros para realização de vários serviços no âmbito da administração pública. Ainda com a criação da Constituição de 1988 foi criada a categoria de "Servidor Público", com a finalidade de designar todo colaborador que exercia atividades específicas no âmbito da administração pública e ainda que a contratação deva obedecer obrigatoriamente à participação e aprovação em concurso público. Esta obrigatoriedade está em consonância com outro princípio constitucional, o de igualdade ao acesso por parte de todos os brasileiros à carreira pública. A obrigatoriedade da participação e aprovação em concurso público para posterior ingresso junto ao serviço público resolveu outro problema da administração pública, quando o colaborador terceirizado criava vínculo empregatício com o setor público (FERNANDES, 1997).

No entanto de acordo com a Lei 8.666/93 a legislação brasileira abre brechas para a contratação de mão de obra terceirizada, mesmo estas funções sendo exclusivas de cargos públicos. Essas exceções são permitidas nos casos de aumento significativo de demanda de alguns tipos de serviços, em caráter temporário, e ainda em casos em que houver a extinção do cargo. Estas exceções têm a finalidade de agilizar o processo de contratação para manutenção dos serviços essenciais de forma a atender as oscilações de demanda, mas esta exceção deve ser fiscalizada sempre para não virar praxe (FERRAZ, 2006).

4.1 Terceirização no setor público e a aplicação da Lei 8.666.

Atualmente o processo de terceirização é um importante recurso no que se refere ao gerenciamento estratégico no setor privado ou público. A delegação e transferência de algumas atividades que não fazem parte do *core business* da instituição a terceiros mais especializados acaba por garantir, ao contratante, ganhos significativos em eficiência, pois este é o *core business* deles. Este fato se reflete em maior qualidade do produto final e redução de custos, aumentando a competitividade, eficiência e eficácia. Segundo Diese (2003), além dos ganhos já mencionados neste trabalho, o setor público ao optar por terceirizar determinadas atividades ganha em desburocratização, focalização, produtividade, flexibilidade, redução de custos e ganho de qualidade.

A definição de terceirização explicitada por Ramos (2001) ratifica as informações prestadas para o Diese (2003), sendo descrita da seguinte forma:

“A transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade” (RAMOS, 2001, p. 50).

Pode-se observar que no processo de terceirização o setor público deverá atender rigorosamente o estabelecido pela Lei 8.666 de 1993, que estabelece os assuntos pertinentes a compras e contratos na esfera pública e determina a abertura de licitação para contratação de qualquer serviço por parte da administração pública, para que sejam atingidos os princípios de ampla divulgação e participação de todos os concorrentes. De acordo com a Lei 8.666, a instituição, empresa que será contratada, indispensavelmente deverá vencer o processo licitatório, sendo o vencedor a empresa que apresentar, em termos monetários, o menor valor, atendendo às especificidades do edital estabelecidas pelo contratante do serviço (TAPAI, 2002).

A administração pública, para atingir seu pleno funcionamento e equilibrar suas contas de acordo com que prescreve a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), opta pela terceirização, não sendo mais uma questão de planejamento estratégico elaborado apenas para otimizar o serviço público e garantir ganhos de qualidade e redução de custos, mas uma decisão necessária para reduzir os gastos com pessoal e facilitar o gestor público a equilibrar as suas

contas. Conforme colocado por Pochmann (2007), um trabalhador, quando terceirizado no setor público, tem seus rendimentos, em média, a metade do colaborador não terceirizado.

O processo de terceirização, no entanto, não gera somente benefícios à administração pública, a partir do momento em que se efetivou a contratação de um fornecedor para que este preste o serviço ou disponha de algum material, o gestor público deve analisar e acompanhar o processo criteriosamente, o qual acaba criando uma grande atribuição interna para o gestor público. O gerenciamento do serviço envolve atribuições e responsabilidades pela contratação do fornecedor, fiscalização dos itens descritos no edital e acompanhamento regular das atividades prestadas, fazendo cumprir o acordado em edital pelo contratante e contratado (D'AVILA, 2010).

A terceirização se dá pelo critério de menor custo, ofertado pelos concorrentes em licitação pública, e ainda pela LRF, e substituição de mão de obra em virtude da demanda e quadro limitado pela política de estado mínimo. Tais fatores são considerados inapropriados e perigosos, pois podem direcionar à terceirização de um determinado concorrente. De acordo com Queiroz (1998), esse processo de terceirização é denominado como "Terceirização Imprópria", que visa resultados imediatos e estreitos como, por exemplo, a redução com quadro de pessoal.

Cabe destacar que este é um grave problema enfrentado pelo setor público, pois no Brasil a prática de terceirização acabou se desvirtuando, de forma que a grande maioria dos processos de terceirização não atende aos princípios da administração pública e muito menos ao interesse do Estado (RAMOS, 2009).

4.2 Compras no setor público

Tanto para o processo de terceirização quanto para se realizar compras no setor público, o gestor responsável deve obedecer ao que prescreve a Lei nº. 8.666/93. As peculiaridades e ressalvas aos casos específicos na legislação são tratadas no art. 37, inciso XXI da CF de 1988, os bens e serviços, obras, na qualidade, quantidade, fonte, material e ao preço certo (COSTA, 1994).

Para Viana (2000), o processo de compra tem o objetivo de suprir e adequar às necessidades da empresa ou instituição, de acordo com a variação da demanda, mediante a compra ou contratação de serviços ou materiais, partindo das solicitações feitas pelos usuários

iniciais, buscando identificar nos fornecedores e no mercado as melhores propriedades técnicas e comerciais. Desta maneira, os processos de compra realizados por órgãos públicos são enquadrados como despesas públicas e, por isso, devem seguir as leis da contabilidade pública (Lei 4320/64). Esta lei estabelece que as compras devem ser realizadas através de processo licitatório. O parágrafo único do art. 4º, da lei 8666/93, prescreve ainda o processo licitatório como ato administrativo e formal.

A exceção à regra de licitar pode ser realizada através da contratação direta por meio de processos de dispensa e inexigibilidade de licitação, observando o que prescreve a lei. A lei 8666/93 descreve que é dispensável a licitação em: casos de calamidade pública ou de emergência, ou ainda quando fica caracterizada a real urgência de auxílio e atendimento em situações que, por ventura, possam comprometer a segurança das pessoas e ocasionar prejuízo às pessoas ou bens privados ou públicos. De acordo com Justen Filho (2000, p. 234), a dispensa de licitação se aplica em situações que, mesmo viável a competição entre concorrentes particulares, esta se configura inconveniente ao setor público.

Outra forma de contratação de serviços ou aquisição de bens por parte do setor público, sem que haja a necessidade de processo licitatório, é a inexigibilidade de licitação. Esta ocorre quando não se tem competição, ou seja, se torna impossível promover a competição, uma vez que apenas um dos fornecedores/concorrentes reúne todas as qualidades necessárias, o que o torna único. Este, por sua vez, acaba por inibir os demais participantes. A lei 8.666/93, em seu art. 25, descreve que é inexigível a licitação quando não houver viabilidade para competição entre os concorrentes. A mesma lei descreve, ainda, a inexigibilidade para compra de equipamentos, aquisições de materiais, ou até gêneros, que só poderão ser fornecidos por empresa ou produtor exclusivo quando for vedada a explícita ou qualquer preferência por marca. Para este caso, a comprovação de exclusividade se faz necessária e deve ser feita com um atestado disponibilizado pelo órgão de registro do comércio local onde se realiza a obra, serviço ou licitação, pela Federação, Sindicato, ou até mesmo a Confederação Patronal e entidades equivalentes.

Observa-se que, nos casos de dispensa de licitação, o gestor público pode licitar ou não, atendendo aos valores máximos. Já a inexigibilidade se caracteriza pela ausência de concorrência ou impossibilidade de promover um evento de competitividade. Esses dois casos são exceções ao processo de licitação, logo, pode-se contratar serviços ou adquirir materiais sem processo licitatório. No Brasil, a legislação prescreve os aspectos pertinentes a licitações e contratos, sendo que esta vem sofrendo modificações ao passar do tempo, com a finalidade

de agilizar e tornar mais eficaz o processo, minimizando os prejuízos aos cofres públicos (CITADINI, 1999).

4.3 Modalidades de Licitação

Todo processo de contratação ou aquisição de materiais ou serviços deve passar pelo processo de licitação. Salvo as exceções estabelecidas em lei, este é o procedimento pelo qual um agente público em exercício de suas funções disponibiliza a todos os interessados, que aceitam as condições estabelecidas no instrumento convocatório, à condição de formularem propostas. Dentre elas, selecionará e aceitará a melhor e mais conveniente para a celebração do contrato (DI PIETRO, 2001). A própria legislação, através da Lei 8.666/93, define a licitação como sendo o processo que se destina a garantir o que prescreve o princípio constitucional da isonomia de selecionar a melhor proposta, sendo ela a mais vantajosa à administração pública, e será julgada e processada em conformidade com os princípios básicos da administração pública: a impessoalidade, a moralidade, a igualdade, a legalidade, a publicidade, a probidade administrativa vinculada e estabelecida em instrumento convocatório, e a objetividade do julgamento. Logo, a licitação fica concretizada quando a administração pública, em gozo e uso de suas atribuições, convoca, a partir de convite ou edital, empresas que queiram apresentar propostas à aquisição de serviços ou bens, respeitando o estabelecido em Lei.

Existem modalidades diferentes de licitações, ou seja, uma formatação específica para realizar o processo licitatório, de acordo com a necessidade, pelos critérios estabelecidos em lei. O principal fator de diferenciação entre as modalidades é o valor estimado para compra ou contratação do bem ou serviço. O pregão, por sua vez, não é limitado por valores monetários. O art. 37 da lei 8666/93 regulamentou e estabeleceu os procedimentos sobre as modalidades de licitação, vedou, ainda, a combinação ou criação de outra modalidade licitatória. As modalidades de licitação estão prescritas da seguinte forma: convite, tomada de preço, concorrência, concurso, leilão e pregão, sendo que o último pode ser presencial ou à distância. As modalidades de licitação, concurso e leilão não serão tratadas neste trabalho, pois não abordam aspectos referentes à aquisição de bens ou serviços. O concurso se dá quando a administração pública tem interesse em selecionar trabalho científico, técnico, projeto artístico ou arquitetônico; e o leilão ocorre quando o estado quer vender seus bens semoventes

ou inservíveis (BRASIL, 1993). A Tabela 1, a seguir, mostra os valores monetários mínimos e máximos para as modalidades de licitação e dispensa de licitação.

Tabela 1. Modalidades de licitação

MODALIDADE	OBRAS E SERVIÇOS	COMPRAS
Dispensa	Até 15.000,00	Até 8.000,00
Convite	5.000,00 à 150.000,00	8.000,00 à 80.000,00
Tomada de preço	150.000,00 à 1.500.000,00	80.000,00 à 650.000,00
Concorrência	Acima de 1.500.000,00	Acima de 650.000,00
Pregão	Não há limite de valor	Não há limite de valor

Fonte: Adaptado das Leis 10.520/02 e 8.666/93.

4.3.1 Convite

Esta modalidade se caracteriza pela realização do convite aos fornecedores, para que estes participem do processo licitatório, sendo que os convidados devem se fazer, pelo menos, em um número mínimo de três participantes. A escolha dos participantes, por sua vez, deve ser realizada com muito cuidado, pois este processo oferece riscos de ofensa à isonomia e à moralidade, princípios básicos da administração pública. Se o gestor público excluir ou selecionar licitantes por critérios que não atendam aos preceitos e necessidades da administração pública, o processo licitatório acaba desviando-se de sua finalidade e deve ser invalidado. A prévia seleção dos concorrentes e participantes do processo licitatório deve ser feita devido ao interesse da administração pública (JUSTEM FILHO, 2004, p. 200).

4.3.2 Tomada de Preços

A tomada de preços tem como finalidade tornar o processo de licitação mais rápido e sumário, pois os concorrentes já estão previamente cadastrados. Este cadastramento prévio dos participantes deve ser realizado pelo setor público, de forma a observar a necessária qualificação, ressaltando que o interessado deverá apresentar uma série de documentos que

comprove sua qualificação técnica, habilitação jurídica, regularidade fiscal e qualificação econômico-financeira. O objetivo é obter a melhor proposta. Esta modalidade se torna obrigatória a partir dos valores compreendidos de R\$ 80.000,00 para compras e R\$ 150.000,00 inclusive, para serviços (JUSTEM FILHO, 2004, p. 198).

4.3.3 Concorrência

Esta modalidade dá oportunidade para que todos os interessados participem do processo em sua fase inicial, no entanto os concorrentes devem comprovar reunir os requisitos mínimos necessários, conforme especificado em edital. Este tipo de modalidade é executável em qualquer valor, salvo em casos específicos na legislação vigente. De acordo com Piscitelli (2004), as seguintes regras devem ser observadas: a adoção de concorrência ou leilão; comprovação da necessidade e avaliação de bens.

4.3.4 Pregão Eletrônico ou Presencial

O Pregão foi criado pela Lei Federal nº 10.520, de 17 de julho de 2002, com a finalidade de regular a contratação e aquisição de serviços e bens, de qualquer valor. O pregão se difere das demais modalidades, pois o preço é analisado primeiro e só depois a habilitação do vencedor é verificada. Conforme Piscitelli (2004), as propostas são apresentadas por escrito pelos licitantes e os valores são oferecidos novamente durante toda a disputa, através de lances sucessivos, os lances podem ser verbais ou por meio eletrônico no pregão eletrônico.

5 A QUALIFICAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO

Nos dias atuais, em razão da competitividade e exigência do mercado, as empresas, cada vez mais, estão perseguindo as melhores práticas de seus processos para aumentar o nível da qualidade e produtividade de seus produtos e serviços. É sabido que, para que as

empresas ou entidades públicas ou privadas alcancem o resultado esperado, precisam investir em seu corpo de colaboradores. Eles devem ser encarados como o verdadeiro capital humano da empresa, devendo ser mantido, preservado e atualizado. Qualquer que seja a empresa e seus processos, o diferencial competitivo será alcançado de acordo com a produtividade, eficiência e eficácia do corpo de colaboradores (ULRICH, 1998).

É inquestionável a necessidade de capacitação técnica profissional, tanto para a iniciativa privada quanto para a esfera pública. A única diferença entre a pública e a privada é que as empresas visam o lucro e a atividade pública não; sendo que, pelo fato de haver esta diferença, não significa que o gestor público não deva se capacitar. Muito pelo contrário. Em virtude do fato que os gestores públicos realizam processos de interesse de toda a sociedade, cresce a importância e o comprometimento destes servidores. Por isso, não é porque um órgão público não tem a finalidade de auferir lucro que ele não tenha que ser eficiente e moderno, mas é dever do Estado assegurar à população a melhor prestação de serviço possível (AZEVEDO, 2011).

De acordo com Azevedo (2011), a capacitação do servidor público é fundamental pela importância das suas ações para sociedade e devido à baixa rotatividade, uma vez que o servidor público permanece no cargo por anos, por vezes até sua aposentadoria. Por isso, para manter este profissional motivado e com alto rendimento, torna-se fundamental que este esteja acompanhando o desenvolvimento e atualizando seu conhecimento.

O gestor público não tem a liberdade e opção de escolha quando precisa realizar contratações, compras, obras e outros. Este processo deve obedecer a um procedimento rigoroso, estabelecido em lei. Por isso, caso sua escolha seja equivocada, os danos e prejuízos desta má gestão serão observados e sentidos pela sociedade como um todo. Para evitar possíveis danos ao erário, a lei estabelece os critérios para realizar a seleção dos fornecedores mais adequados e vantajosos para Administração Pública (AZEVEDO, 2011).

Observa-se que, tanto na esfera Federal, Estadual ou Municipal, a administração pública não tem se conscientizado da necessidade de treinamento e capacitação dos colaboradores, ignorando que este processo tem como objetivo melhorar a capacitação técnica profissional de seus servidores e, conseqüentemente, o nível do serviço prestado. Ressalta-se que, quando os cursos são realizados, estes se dão apenas pela necessidade de adequação à mudança de lei ou adequação a um meio de informática. Estes cursos não são planejados e, de fato, não têm a finalidade de melhorar o nível de serviço prestado ao cidadão. Cabe salientar que o servidor que não possui a qualificação técnica necessária, e apenas obtém a capacitação

mínima exigida para a envergadura do cargo, acaba por se tornar defasado em seus conhecimentos e não atenderá aos princípios de eficácia e eficiência, preconizadas pela administração pública. Deste modo, fica claro que há muitos prejuízos causados à União, por falta de preparo técnico profissional (SANTOS, 2012).

O Acórdão 38/2013 do plenário, trata sobre a fiscalização do Tribunal de Contas da União (TCU) sobre os órgãos públicos em todas as esferas. O TCU fiscaliza os processos internos na área de licitações e contratos. Segundo esse Tribunal, algumas situações encontradas em suas auditorias poderiam proporcionar e acarretar em graves falhas administrativas, como possíveis fraudes e conluíus dos processos licitatórios. Já foram encontradas irregularidades na verificação das propostas e dos documentos dos concorrentes e participantes das licitações, como: a não verificação e observância de sócios, endereço, *e-mail* e ou telefone comuns; área de atuação incompatível, sobrenomes comuns entre os sócios e os administradores; incompatibilidade na área de atuação; sócios dos participantes das licitações com parentesco entre os servidores da unidade, entre outras.

O TCU cita, ainda, irregularidades como a falta de aplicação ao princípio da segregação de funções, haja vista que os servidores atestam bens e serviços e exercem atividades incompatíveis para com a sua função. A falta de treinamento é a principal causa das irregularidades citadas, pois os servidores deveriam ser capazes de observar possibilidades e intenções de fraudes e ainda se há conluíus entre os licitantes, no que diz respeito à segregação de funções. Deve ser de conhecimento de todos os servidores da administração pública que o gestor público não pode desempenhar várias atividades em um mesmo processo licitatório (ANTONIETA, 2014).

Para Antonieta (2014), o principal causador de gastos públicos indevidos é a deficiência na capacitação e treinamento dos colaboradores. Este deve ser um processo contínuo, onde cada autoridade responsável por cada órgão e instituições deve motivar e priorizar a capacitação dos servidores públicos, de forma que eles acompanhem a evolução dos conhecimentos. O investimento em treinamento e capacitação será compensado a médio e longo prazo, pois o colaborador produzirá mais e de forma mais eficiente, diminuindo os gastos. Baseado neste objetivo de aperfeiçoamento contínuo, o Decreto 5.707/2006 estabelece políticas para capacitação do gestor público na esfera federal. Para que a administração pública obtenha sucesso e tenha uma gestão transparente, econômica e eficiente, esta deverá providenciar para que seus servidores participem de programas de capacitação e treinamento.

Este custo inicial pode ser considerado como um investimento, pois estando mais

capacitado, o gestor público tende a gerir melhor os recursos públicos, maximizando os recursos públicos e minimizando erros e fraudes. Este argumento pode ser observado através das leis orgânicas do TCU de nº 8.443/92 (ANTONIETA, 2014).

6 BUROCRACIA PARA AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

A palavra burocracia, segundo o dicionário Houaiss (2001), é definida como sendo a rotina ou influência na realização dos serviços públicos. De acordo com Maia e Pinto (2007), a burocracia manifesta-se quando os órgãos e colaboradores em qualquer esfera pública são sujeitos a regulamentos rígidos, hierarquia e rotina inflexível. A burocracia também é vista como sendo o mau atendimento, desperdício e morosidade no desempenho das funções dos servidores públicos, acarretando na demora em demasia do atendimento ao cliente. Cabe ressaltar que a burocracia não está presente somente nas organizações públicas, mas, no entanto, ela é mais perceptível para o cidadão na esfera pública, pois este identifica a burocracia quando se vê obrigado a esperar em balcões, filas, protocolos e diversas exigências que, em princípio, parecem desnecessárias e só contribuem para os atrasos de soluções rápidas e eficientes (MAIA e PINTO, 2007).

A burocracia é vista negativamente pelas organizações nos dias atuais, sendo imediatamente associada a regras e problemas estruturais. O cliente acaba ficando frustrado ao esperar muito tempo em filas para seguir um processo burocrático que aparentemente não tem qualquer finalidade. No entanto, este processo estabelece padrões e regras de como lidar com o cliente e como o servidor realizará seu trabalho, devendo manter a uniformidade no atendimento, o que resulta que todos acabam recebendo o mesmo atendimento e conheçam o processo, sendo que, desta forma, algumas organizações se tornam muito eficientes (DAFT, 2006).

Em um conceito mais popular, a burocracia é vista como uma instituição, empresa e/ou organização em que o excesso de trâmite de papéis internamente e externamente se multiplica, impossibilitando soluções eficientes e rápidas. Este termo também é visualizado no que se refere ao apego dos servidores a rotinas e regulamentos, sendo que o número em excesso de tramitações destes papéis, causa pouca produtividade à instituição. Assim passou-se a associar a burocracia aos defeitos gerados no sistema (MOTTA e PEREIRA, 2004).

õNo entanto, o conceito de burocracia é justamente o contrário. Sendo a burocracia quando as organizações se tornam eficientes por excelência, destaca-se que a excelência só é alcançada quando a organização detalha nos mínimos detalhes e antecipadamente como os processos devem acontecer. (MAIA e PINTO, 2007, p. 12).

A burocracia é definida por Motta e Pereira (2004) como sendo uma forma em que as instituições se baseiam na racionalidade do processo administrativo, ou seja, a adequação e padronização dos processos para atingir os objetivos exigidos, de forma a possibilitar maior eficiência. Os autores ainda colocam:

õA forma racional e específica, em que a coerência dos processos meios em correlação e coerência aos processos fins, em suma se resume no emprego do mínimo de esforços, como objetivo de maximizar os resultados. Partindo deste princípio, não é a burocracia que deve ser combatida pelas diversas instituições, mais sim as anomalias do sistema, pois são estas que geram as ameaças às organizações públicas ou privadas. (MOTTA e PEREIRA, 2004, p.32).

Neste contexto, tem-se que todo o processo de compras é realizado por meio de licitação, conforme cada modalidade e necessidade dos serviços específicos. No entanto, este processo em diversas situações acaba por se tornar moroso e demanda um grande tempo de espera pelo serviço ou produto. A lentidão presenciada nos processos administrativos do setor público é visualizada como um problema crônico, pois gera excessiva formalidade de comunicação, burocracia em demasia e não apresentam serviços que atendam e satisfaçam os clientes (DOMINGUES, 2012).

Para que se possa entender estas dificuldades enfrentadas por causa da burocracia no processo de compras, cita-se como exemplo um caso esquemático do processo de compras de um hospital da cidade de Londrina-PR em 2010, conforme mostra a Figura 1, a seguir.

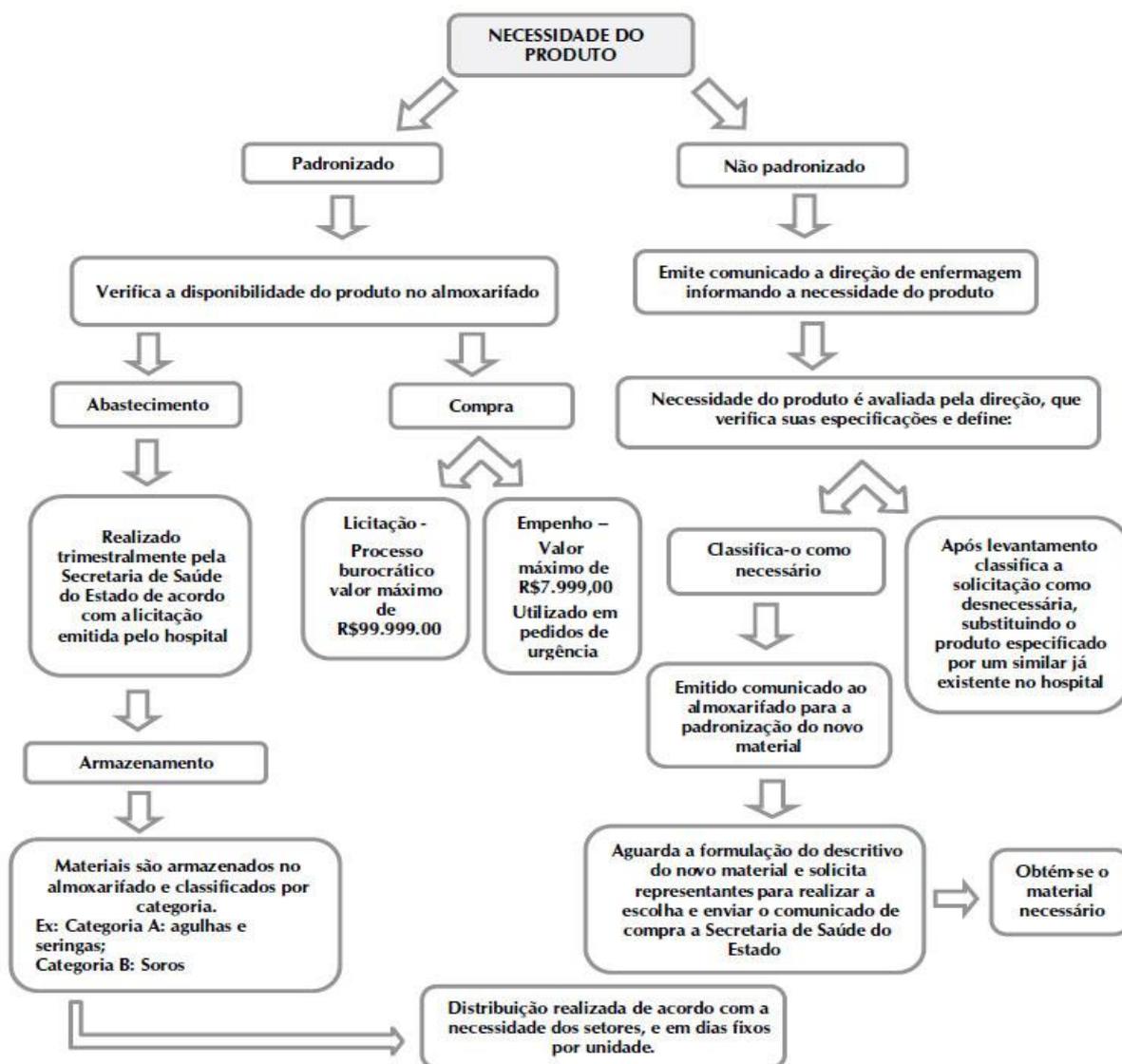


Figura 1 ó Fluxograma do processo de compras em um hospital de Londrina
 Fonte: Revista brasileira de enfermagem (2012).

A partir do momento que se verifica a necessidade de adquirir um produto é que se inicia o processo de compra. Este, por sua vez, se dará através de licitação. A licitação demanda que seja feita a requisição do produto pelo interessado, com três orçamentos, a escolha da modalidade, a elaboração do edital, a publicação, a concorrência entre os fornecedores interessados. Até que um dos concorrentes ganhe este processo licitatório, todo o procedimento perdura em torno de 30 dias dentro do hospital, não obstante, o fornecedor ainda tem um lapso de tempo para realizar a entrega do material, conforme pré-estabelecido em edital, sendo que este prazo nem sempre é cumprido, o que acaba por aumentar a espera pelo produto. Ressalta-se que, em virtude do estabelecido na Lei 8.666/93, o licitante não

pode estabelecer, em edital, especificações que tipifiquem um tipo de material, ou canalizem para um fornecedor ou outro. Por isso, algumas vezes, os órgãos públicos recebem seus produtos com qualidade muito inferior à desejada (DOMINGUES, 2012).

A burocracia acaba por dificultar o processo de compras no setor público, pois são várias as dificuldades geradas pela administração pública, mas estas estão presentes também na iniciativa privada, seja a empresa de pequeno, médio ou grande porte. É sabido que as dificuldades são diretamente proporcionais à complexidade estrutural dos órgãos que efetuam as compras. No processo de compras públicas, o Brasil e sua legislação vêm constantemente sofrendo alterações, sendo estas justificadas pelo poder público, sempre com o objetivo de tornar o processo de compra mais eficaz e ágil, sem que este prejudique os resultados, pois todos os processos de aquisição de serviços e bens devem atender a expectativa e necessidade do Estado (CITADINI, 2014).

Como o objetivo de melhor atender ao cliente na maioria das vezes não é alcançado, pelos processos de compra, infere-se que este está muito longe de atingir seu modelo ideal. Em todas as reformulações que o texto de lei passa, sempre há os que lutam por menor burocratização desta lei. De imediato seria uma ótima medida, no entanto não se pode esquecer que, com a maior desburocratização, se ganha em agilidade dos processos de compra, mas esta simplificação, se feita de forma excessiva, pode representar graves riscos aos processos licitatórios e consequências chamadas como entraves legais, além de dificultar o processo de fiscalização e proporcionar mais facilidades para as fraudes. Estes aspectos são nitidamente observados quando verifica-se a aplicação de práticas de menor burocratização em outros países, conforme afirma Citadini (2014). Haja vista que os países, de modo geral, têm sofrido graves problemas em seus processos licitatórios.

As empresas públicas, ao contrário das privadas, agem impreterivelmente de forma vinculada à lei, sendo que a privada utiliza-se do poder discricionário na escolha de seus negócios. As empresas públicas seguem o estabelecido na Lei 8.666/93. Os órgãos públicos realizam licitações para aquisição e contratação de bens e serviços. Este processo licitatório é estabelecido de forma a permitir a fiscalização dos atos praticados, de todas as partes; esta é feita para verificar se as disposições legais e princípios constitucionais estão sendo atendidos em todas as etapas do processo licitatório. Na fiscalização destes processos é onde atua o TCU (CITADINI, 2014).

De acordo com Citadini (2014), a Malásia e Indonésia, no início desta década, realizaram mudanças para simplificar o processo licitatório. No entanto, esta medida não foi

bem sucedida, pois, em virtude da necessidade de simplificar o processo, estes países praticamente abriram mão dos processos licitatórios. Tal prática foi adotada até para realização de obras com alto valor e de duvidosa utilidade pública. Os resultados foram grandes desperdícios de recursos públicos, necessitando de apoio do Fundo Monetário Internacional (FMI). Observa-se, então, que quanto mais regras estruturam o processo de licitação, maiores são as garantias que estes processos atendam ao interesse do Estado, observando os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, economicidade, moralidade, igualdade, probidade administrativa e publicidade.

7 FISCALIZAÇÃO DA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS E PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS NO SETOR PÚBLICO

A Lei 8.666/93, que trata sobre licitações e contratos, em seu Artigo 58, atribui à administração pública o dever e poder de fiscalizar e acompanhar a execução dos contratos acordados por ela, haja vista que estes são pagos com recursos públicos e devem atender aos diversos princípios estabelecidos em lei, entre eles, a economicidade. O Artigo 67 estabelece como esta fiscalização deve ser feita, conforme pode ser visto a seguir.

Art. 67 *ó* 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.

§ 1º O representante da administração anotarà em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário á regularização das faltas ou defeitos observados.

§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

Cabe ressaltar que, quando o servidor público for investido da atribuição de fiscal e gestor de contratos, este deverá estar capacitado para exercer as funções inerentes ao cargo, pois, caso haja algum ilícito ou erro, o fiscal ou gerente de contratos poderá ser responsabilizado. A lei orienta que estes agentes não acumulem outras funções a não ser a de fiscal e gerente de contratos quando designados, mas, no entanto, isso não é visto nos órgãos públicos. Os fiscais e gerentes de contratos, além de realizar suas funções normais, acumulam

a função de fiscalizar a execução dos contratos. Esta situação é motivada pela falta de pessoal em seu quadro, porém este fato atrapalha a fiscalização dos contratos, pois os servidores que estão imbuídos desta atribuição acabam não tendo tempo para se adequarem à rotina e se capacitarem para prática desta função. Não obstante, por vezes o mesmo agente público é nomeado como fiscal e gerente de contratos acumulando as duas funções, o que nem de longe é a situação ideal. O melhor momento seria quando da autorização do processo licitatório, o que permite que este agente público verifique e acompanhe todo o processo de contratação (LEIRIA, 2008).

Os problemas enfrentados pelos agentes públicos, quando incumbidos da atribuição de fiscal de contratos ou gerente de contratos, acabam por possibilitar desvios e abre brechas para atos de corrupção. Infelizmente este fato está presente em toda nossa sociedade e não seria diferente na esfera pública. Rodrigues (2013) diz que são cinco os tipos de corrupção mais presentes na contratação de obras e serviços públicos, sendo:

1º O Superfaturamento: consiste em aumentar as quantidades e ou preços para prestação do serviço, ou seja, o preço será muito mais do que realmente deveria ser ou a quantidade de produtos necessários para realização do serviço será muito maior do que de fato deveria ser. Para que esta prática de corrupção não seja percebida algumas empresas entram em acordo, de forma que em sua concorrência haja o mesmo preço superfaturado. Há algumas medidas que podem ser adotadas pelos órgãos públicos para evitar ou minimizar esta prática, como o sigilo na cotação, execução independente de orçamentos e cotação do projeto em locais diferentes.

2º O direcionamento: acontece quando o licitante estabelece em edital algumas especificações técnicas que favorecem uma ou mais partes, como exigir especificações que somente um fornecedor ou um determinado produto atendam.

3º A supermediação: ocorre quando o pagamento é efetuado à medida que o serviço ou obra é executado, há a supermediação, ou seja, paga-se pelo serviço que ainda não foi executado.

4º O desvio de material: ocorre quando o contratado, pega e utiliza o material adquirido pelo órgão público para outros fins ou outras atividades que não sejam a execução do serviço estabelecido em edital.

5º Quando se tem contratos firmados com a administração pública: existe o risco de notas fiscais fantasmas, que não existem e são incluídas junto com as demais para que

seja efetuado o pagamento por parte do contratante. Este fato pode ser evitado com o sistema integrado de ordem de compras.

Baseando-se no exposto acima e vistos os tipos e problemas enfrentados pelos gerentes e fiscais de contratos, nota-se ser preciso que haja um trabalho de conscientização por parte de todos os órgãos públicos para que os agentes públicos, quando incumbidos da responsabilidade de fiscalizar contratos públicos, tenham condições de exercer as atribuições que são de sua responsabilidade, evitando problemas estruturais e possíveis danos ao erário (RODRIGUES, 2013).

8 METODOLOGIA

Utilizou-se para realização deste trabalho, a pesquisa bibliográfica e documental, permitindo a construção do referencial teórico de forma a contextualizar e fundamentar o trabalho através da consulta em livros, artigos, teses, dissertações, revistas e *sites* da internet. De acordo com Andrade (1997), õuma pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesmo ou constituir-se numa etapa de elaboração de monografias, dissertações etc.õ.

Marconi e Lakatos (1992) definem a pesquisa bibliográfica como sendo õo levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informaçõesõ.

Após a delimitação do tema, foi feita uma coleta de dados em diversas obras. No entanto, as bases para elaboração foram a Constituição Federal e a Lei 8.666/93. Deu-se sequência na elaboração do trabalho com a realização de algumas leituras na seguinte ordem: prévia, seletiva, crítica e interpretativa. Dando continuidade, foram realizadas anotações pertinentes e relevantes ao trabalho, através de fichamento de citação e fichamento de resumo. Esta técnica orientou a construção e obtenção da máxima confiabilidade para a elaboração do presente trabalho, permitindo obter inferências e efetuar algumas considerações.

De acordo com Minayo (2010), a metodologia pode ser entendida como o caminho da prática e o pensamento estabelecido na execução da realidade, ou seja, inclui simultaneamente a teoria da abordagem ou método e os instrumentos para operacionalizar o conhecimento,

também conhecida como técnica. Aborda-se também a experiência em sua capacidade pessoal ou sensibilidade, também entendida como sendo a criatividade do pesquisador.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho, observa-se que os órgãos públicos têm enfrentado diversos problemas que devem ser analisados e revistos. Entre os pontos que merecem maior atenção, estão: a falta de qualificação dos agentes públicos; falta de fiscalização dos contratos; acúmulo de função em demasia por parte dos servidores públicos; alto nível de burocracia; brechas na legislação e na fiscalização dos contratos, o que facilita e possibilita práticas de corrupção. Todos estes aspectos devem ser entendidos de forma sistêmica e trabalhados isoladamente para não comprometer a estrutura processual.

O projeto de melhoria no processo de compras e terceirização tende a ser um projeto de médio e longo prazo, pois deverá ser feita uma revisão da legislação vigente de forma a erradicar as brechas existentes para práticas de corrupção; a qualificação do servidor pode ser melhorada através de políticas públicas que possibilitem a capacitação e treinamento, tornando obrigatórios cursos presenciais e à distância a todos os servidores públicos que participam deste processo. Percebe-se que a terceirização é, sem dúvida, uma modernização das relações trabalhistas no setor público, uma vez que este permite que a esfera pública contrate a prestação de serviços e materiais sem que haja vínculo empregatício e aumento do seu quadro de pessoal, resolvendo um antigo problema da administração pública. Este processo ainda proporciona maior competitividade devido à redução dos custos operacionais.

Em relação aos processos de compras, sabe-se que esses têm a finalidade de adequar e suprir as necessidades da empresa, partindo da necessidade através das solicitações feitas pelos usuários iniciais, sempre buscando identificar no mercado e nos fornecedores as melhores propriedades técnicas e comerciais. Desta forma, tem-se que o processo de compras no setor público é enquadrado como despesas públicas e, por isso, deve seguir as leis da contabilidade pública (Lei 4320/64), a qual estabelece que as compras devem ser feitas através de processo licitatório.

No entanto, esta mesma lei prevê exceções, havendo então a possibilidade de contratação direta por meio de processos de dispensa e inexigibilidade de licitação. A dispensa de licitação pode ser usada em casos de calamidade pública ou de emergência, e ainda quando

for caracterizada a real urgência de auxílio e atendimento em situações que, porventura, possam comprometer a segurança das pessoas e ocasionar prejuízo a pessoas ou bens privados ou públicos. Já a inexigibilidade de licitação se caracteriza quando não se tem competição, ou seja, se torna impossível promover a competição, uma vez que apenas um dos fornecedores/concorrentes reúne todas as qualidades necessárias.

Porém, estes dois processos acabam por serem banalizados no país, dependendo da interpretação da lei; pois quem faz esta avaliação, se a compra pode ou não ser enquadrada como dispensa de licitação e inexigibilidade de licitação, é o próprio órgão público. Cabe ressaltar que o Brasil viveu um caso recente desta questão, quando usou dispensa de licitação pra realizar a construção de estádios para a Copa do Mundo de Futebol, uma vez que está sediando esse evento. Questiona-se: esta se encaixa perfeitamente no que prescreve a Lei? Essas brechas na legislação abrem possibilidades de se instaurar procedimentos que possibilitam pouca fiscalização e oferecem condições para a má utilização dos recursos. Esse processo deveria ser erradicado de nossa legislação, pois alguns agentes públicos não estão preparados para utilizar de tais benefícios da legislação vigente.

Verifica-se que também se faz necessária uma fiscalização mais intensa nas empresas contratadas. Este acompanhamento deve ser feito em todo processo licitatório e deve ser realizado por um representante legal do órgão público contratante, devidamente nomeado e publicado. Este servidor é denominado de gestor e fiscal de contratos. Os agentes designados devem possuir condições de exercer tal tarefa, sendo treinados e qualificados. Ainda, o servidor público nomeado como fiscal ou gerente de contratos, no período em que estiver responsável por fiscalizar um determinado contrato, deve exercer apenas essa função, de forma que consiga acompanhar a rotina da empresa contratada. Já no que se refere ao acúmulo de funções em um mesmo processo licitatório, uma forma simples de se evitar esta prática seria o TCU estabelecer multas aos órgãos públicos e aos servidores que realizarem procedimentos errados e ou ilegais, pois esse fato evita que apenas um determinado servidor tenha controle sobre aquele processo.

Baseado nestas especificidades, o presente trabalho abordou a legislação vigente, o processo de terceirização, o processo de compras, a qualificação do servidor público, a burocracia no processo de compras e a fiscalização das obras e serviços públicos.

Todas essas informações são imprescindíveis para que se possa entender o processo como um todo e avaliar as possibilidades e variações ocorridas durante a execução do mesmo, de forma a analisar as falhas e identificar as possibilidades de melhorias, aperfeiçoar

instrumentos de controle de processos e levantar possíveis necessidades de capacitação e treinamento dentro da administração pública.

Contudo, conclui-se que os órgãos públicos estão se adequando à realidade e necessidade do mercado, procurando otimizar seus processos. No entanto, ainda observam-se muitas falhas que precisam ser aprimoradas para que o processo de compras e terceirização seja de fato um instrumento que maximize os ganhos de produtividade e qualidade, melhorando a eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ANTONIETA, P. **Capacitação dos servidores que trabalham com licitação**. Disponível em <<file:///H:/BACKUP%20HD/ESP.%20GESTÃO%20PÚBLICA%20UFJS/TCC/APOIO%20TCC/QUALIFICAÇÃO/Professora%20Antonieta%20-%20Notícias%20-%20TCU%20recomenta%20a%20capacitação%20de%20servidores%20que%20trabalham%20com%20licitação.htm>> Acessado em 10/06/2014.

AZEVEDO, C. L. C. **Contratação de serviços de treinamento e aperfeiçoamento de pessoal: caso de licitação, dispensa ou inexigibilidade?** Disponível em <http://https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=problemas+com+licita%C3%A7%C3%A3o+devido+a+falta+de+treinamento+pessoal> Acessado em 03/06/2014.

CITADINI, A. R. **Comentários e jurisprudência sobre a lei de licitações públicas**. 3. ed. São Paulo: Max Limonad, 1999.

CITADINI, A. R. **Dificuldades nas compras públicas**. Disponível em <<http://www.citadini.com.br/artigos/gm990326.htm>> Acesso em 10/06.2014.

COSTA, N. N. **Processo administrativo e suas espécies**. Rio de Janeiro: Forense, 1994.

D'AVILA, Márcio. **A Boa Terceirização**. In Blog do Márcio d'Avila. Disponível em <<http://blog.mhavila.com.br/index.php?s=boa+terceiriza%C3%A7%C3%A3o&submit=Pesquisar>> Acesso em 02/06/2014.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **O Processo de Terceirização e seus Efeitos sobre os Trabalhadores no Brasil**. Rio de Janeiro, 2003. Relatório.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. (2001). **Direito administrativo**. 13. ed. São Paulo: Atlas.

DOMINGUES, G. S. Gestão de material médico-hospitalar e o processo de trabalho em um hospital público. **Revista brasileira de enfermagem**. vol. 65 No. 2 Brasília mar./apr. 2012.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. **A Terceirização no Serviço Público**. Disponível em <<http://www.angelfire.com/ut/jurisnet/art10.html>> Acesso em 01/06/2014.

FERRAZ, Luciano. **Função Administrativa**. Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico, Salvador, Instituto Brasileiro de Direito Público, nº 8, nov/dez ó 2006/ jan de 2007. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>> Acesso em 04/06/2014.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 8 ed. São Paulo: Dialética, 2000.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários a Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. 10 ed. São Paulo: Dialética, 2004.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **A responsabilidade dos gestores e fiscais de contratos de órgãos da administração direta, autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista**. BLC: Boletim de licitações e contratos, v. 21, n. 8, pp. 796-802, ago., 2008.

LINDEMBERG, A. H. **Princípios Constitucionais da Administração Pública**. Disponível em <<http://www.faculdadepsicologia.ufpa.br/Princ%C3%ADpios%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf>> Acesso em 11/06/2014.

MAIA, F. S. N e PINTO, M. V. L. **Disfunções Burocráticas em Gestão de Pessoas**. Disponível em <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055758.PDF>> Acesso em 11/06/2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4a ed. pp. 43-44.

MIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MEIRELLES, H. L. (2006). **Licitação e contrato administrativo**. 14. ed. São Paulo: Malheiros Editores.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio. **Contabilidade Pública: uma Abordagem da Administração Financeira Pública**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

POCHMANN, Márcio. Sindeepres 15 anos ó **A Superterceirização dos Contratos de Trabalho**. Disponível em: <<http://www.sindeepres.org.br>>. Acesso em 01/06/2014.

QUEIROZ, Carlos Alberto Soares de. **Manual de Terceirização**. São Paulo: STS, 1998.

RAMOS, Antônio Carlos. **Terceirização no Governo**. 2009. In Revista Tema. Disponível em <<http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/tema/173/materia12.htm>> Acesso em 10/06/2014.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. **Terceirização na Administração Pública**. São Paulo: LTr, 2001.

RODRIGUES, dos Santos Alfredo. **Os cinco tipos mais comuns de corrupção**. Disponível em <<http://infraestruturaurbana.pini.com.br/solucoes-tecnicas/32/os-cinco-tipos-mais-comuns-de-corrupcao-especialista-explica-300058-1.aspx>> Acesso em 10/06/2014.

SANTOS, Rebeca Mayer dos; VICENTIN, Reinaldo. **Administração Pública: a necessidade de qualificação profissional técnico-científica dos funcionários públicos como fim para um atendimento de excelência aos cidadãos**. Disponível em <<file:///H:/BACKUP%20HD/ESP.%20GESTÃO%20PÚBLICA%20UEFS/TCC/APOIO%20TC/C/QUALIFICAÇÃO/administração-pública-necessidade-de-qualificação-profissional-técnico-científica-dos-funci.html>> Acesso em 09/06/2014

SILVA, A. J. **Estudo aponta que gastos com transporte correspondem a 12% do PIB brasileiro**. Disponível em <<http://estradas.com.br/estudo-aponta-que-gastos-com-transporte-correspondem-a-12-do-pib-brasileiro/>> Acesso em 09/06/2014.

SERESUELA, Nívea Carolina de Holanda. **Princípios constitucionais da Administração Pública**. Jus Navigandi, Teresina, ano 7, n. 60, 1 nov. 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/3489>>. Acesso em: 10/06/2014.

TAPAI, G. M. B. Brasil. Constituição (1988). **Constituição Federal** /. 7. ed. rev. atual. amp. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2002.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.