

LICITAÇÕES, CONTRATOS E CONVÊNIOS

AUTOR

Nelson Guilherme Machado Pinto



GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

LICITAÇÕES, CONTRATOS E CONVÊNIOS

AUTOR

Nelson Guilherme Machado Pinto

1ª Edição

UAB/CTE/UFSM

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Santa Maria | RS

2022

©Coordenadoria de Tecnologia Educacional – CTE.
Este caderno foi elaborado pela Coordenadoria de Tecnologia Educacional da Universidade Federal de Santa Maria para os cursos da UAB.

PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Jair Messias Bolsonaro

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Victor Godoy Veiga

PRESIDENTE DA CAPES

Cláudia Mansani Queda de Toledo

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

REITOR

Luciano Schuch

VICE-REITORA

Martha Bohrer Adaime

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO

Rafael Lazzari

PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO

Jerônimo Siqueira Tybusch

COORDENADORA DA PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Vânia Medianeira Flores Costa

COORDENADORIA DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL

COORDENADORA DA CTE

Liziany Müller

COORDENADORA GERAL DA UAB

Vanessa Ribas Fialho

COORDENADORA ADJUNTA DA UAB

Susana Cristina dos Reis

COORDENADORIA DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL

COORDENADORA DA CTE

Liziany Müller

ELABORAÇÃO DO CONTEÚDO

Nelson Guilherme Machado Pinto

REVISÃO LINGUÍSTICA

Grazielle da Silva dos Santos

APOIO PEDAGÓGICO

Karine Josieli König Meyer

Patrícia Nunes Pezzini

DESIGNER EDUCACIONAL

Cecilia Decarli

DIAGRAMAÇÃO

Daniela Pereira Barbosa

PROJETO GRÁFICO

Ana Letícia Oliveira do Amaral

CAPA

Elaborada a partir do original de @macrovector / Freepik



O conteúdo desta obra expressa a opinião do autor e seu teor é de sua inteira responsabilidade.

P6591 Pinto, Nelson Guilherme Machado
Licitações, contratos e convênios [recurso eletrônico] / Nelson
Guilherme Machado Pinto. – 1. ed. – Santa Maria, RS : UFSM, CTE, 2022.
1 e-book : il.

Este caderno foi elaborado pela Coordenadoria de Tecnologia
Educativa da Universidade Federal de Santa Maria para os cursos da UAB
Acima do título: Gestão Pública Municipal
ISBN 978-65-88403-58-7

1. Licitações - processo 2. Contratos - gestão 3. Convênios 4. Gestão
administrativa municipal I. Universidade Aberta do Brasil II. Universidade
Federal de Santa Maria. Coordenadoria de Tecnologia Educacional
III. Título.

CDU 351.712.2

Ficha catalográfica elaborada por Lizandra Veleda Arabidian - CRB-10/1492
Biblioteca Central da UFSM

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO 



APRESENTAÇÃO

Caro(a) estudante,

A disciplina de *Licitações, Contratos e Convênios* apresenta uma abordagem ferramental e conceitual de aspectos que tenham aplicabilidade na gestão das municipalidades.

O contexto aqui apresentado acaba sendo uma realidade decisiva para a gestão administrativa municipal, tendo em vista que as questões de licitações, contratos e convênios são relevantes para a organização e manutenção administrativa da vida pública dentro dos municípios.

A partir dos conhecimentos prévios adquiridos nas disciplinas no decorrer deste curso, você já é capaz de entender a dinâmica da gestão pública. Além disso, já foi possível construir uma boa noção sobre o papel do município e seus arranjos interfederativos, bem como das questões tributárias e orçamentárias dentro da lógica municipal. Dessa forma, é a partir disso que há um direcionamento maior para a questão administrativa dos municípios, por meio do debate de licitações, contratos e convênios.

Ao longo do material, serão apresentadas 4 unidades que irão proporcionar uma visão ampla das temáticas de licitações, dos contratos e dos convênios. As unidades foram construídas de maneira lógica, sendo que nas primeiras será apresentado o entendimento dos aspectos relacionados às licitações. Após a construção dessa abordagem é que os aspectos de contratos e convênios são alicerçados dentro da dinâmica da gestão pública municipal.

No decorrer do curso, você já deve ter-se perguntado: Como os municípios fazem o seu processo licitatório? Existem tipos diferentes de licitações? Como são realizadas as compras públicas de um município? O que é um contrato dentro da realidade municipal? Como ocorre a definição dos convênios nos municípios? Todos esses questionamentos, e certamente muitos outros relacionados à temática, serão respondidos com este material.

De maneira específica, na primeira unidade, será apresentada a licitação de maneira conceitual, isto é, seus aspectos gerais, princípios constitucionais, dispensa e inexigibilidade, para que, na segunda unidade, seja abordado o processo licitatório como uma ferramenta de relevância para a realidade municipal, tratando sobre aspectos de modalidades, fases, revogação, invalidação, controle, registro de preços, regime diferenciado de contratação e sustentabilidade nas licitações. Na unidade 3, será discutida a gestão de contratos, abordando as modalidades de contratos administrativos e a questão da terceirização. Por fim, na unidade 4, será apresentada a questão dos convênios, abordando o planejamento de compras governamentais, gestão de suprimentos e análise da gestão local. Em todas as unidades, na medida do possível, serão contextualizados os aspectos abordados com a realidade municipal.

Desejo um excelente curso, com boas leituras, boas reflexões, boas discussões, e que este material seja útil e prático para as suas atividades, possibilitando aprendizados e experiências dentro da sua formação no curso de Especialização em Gestão Pública Municipal.

Com este material, você será capaz de entender melhor os aspectos relevantes a licitações, contratos e convênios dentro da realidade municipal. Além disso, terá a capacidade de expressar domínio sobre a dinâmica desses aspectos administrativos aplicados aos municípios.

Bons estudos!

ENTENDA OS ÍCONES



ATENÇÃO

Faz uma chamada ao leitor sobre um assunto, abordado no texto, que merece destaque pela relevância.



INTERATIVIDADE

Aponta recursos disponíveis na internet (sites, vídeos, jogos, artigos, objetos de aprendizagem) que auxiliam na compreensão do conteúdo da disciplina.



SAIBA MAIS

Traz sugestões de conhecimentos relacionados ao tema abordado, facilitando a aprendizagem do aluno.



TERMO DO GLOSSÁRIO

Indica definição mais detalhada de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.

SUMÁRIO

- ▷ **UNIDADE 1 – LICITAÇÃO . 9**
 - Introdução . 11**
 - 1.1 Aspectos Gerais . 13
 - 1.2 Princípios Constitucionais . 15
 - 1.3 Dispensa e Inexigibilidade . 17
 - Atividades – Unidade 1 . 20

- ▷ **UNIDADE 2 – O PROCESSO DE LICITAÇÃO . 22**
 - Introdução . 24**
 - 2.1 Modalidades . 25
 - 2.2 Fases . 27
 - 2.3 Revogação, Invalidação, Controle e Sustentabilidade . 29
 - 2.4 Registro de Preços . 31
 - 2.5 Regime Diferenciado de Contratação . 33
 - Atividades – Unidade 2 . 35

- ▷ **UNIDADE 3 – GESTÃO DE CONTRATOS . 37**
 - Introdução . 39**
 - 3.1 Modalidades de contratos administrativos . 40
 - 3.2 Terceirização . 44
 - Atividades – Unidade 3 . 45

- ▷ **UNIDADE 4 – CONVÊNIOS . 47**
 - Introdução . 49**
 - 4.1 Convênios e Legislação Local . 50
 - 4.2 Planejamento de Compras e Gestão da Cadeia de Suprimentos . 52
 - Atividades – Unidade 4 . 53

- ▷ **CONSIDERAÇÕES FINAIS . 55**

- ▷ **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS . 56**

- ▷ **APRESENTAÇÃO DO AUTOR . 59**

1

LICITAÇÃO

INTRODUÇÃO

A licitação pode ser entendida como uma fase de uma das etapas da despesa pública. A partir disso, é considerado, portanto, um importante elemento para entender os desembolsos efetuados por parte do Estado, a fim de atender às demandas da sociedade.

De maneira mais específica, a licitação faz parte da segunda etapa da execução da despesa pública, isto é, o empenho. Antes disso, há a etapa de fixação, que nada mais é do que a organização das estimativas de despesa para serem convertidas na proposta de orçamento público. Na sequência, há a fase de empenho, que cria para o Estado uma obrigação de pagamento, dando início à relação contratual do setor público com os seus fornecedores (KOHAMA, 2014).

Assim, a etapa de empenho é dividida em **três fases**, sendo a licitação a primeira delas. Como prerrogativa básica, a licitação é a fase do empenho que faz a verificação, dentre vários fornecedores, daquele que apresenta as condições mais vantajosas para a administração pública.



TERMO DO GLOSSÁRIO:

As **três fases** do empenho são a licitação, a autorização e a formalização. A *licitação* estará conceituada e aprofundada no decorrer deste material, mas é preciso deixar mais explícitas as suas fases seguintes:

- *Autorização*: é a permissão dada pela autoridade competente para que a despesa seja realizada;
- *Formalização*: é a dedução do valor da despesa realizada no saldo disponível da dotação e que tem na emissão das notas de empenho a sua comprovação.

Em virtude disso, ou seja, de ser um elo da administração pública com setores econômicos da sociedade, é que essa temática ganha importância. Atrelado a isso, o grau de complexidade do processo licitatório traz destaque para o debate desse assunto. No contexto dos municípios, a licitação ganha destaque por ser o procedimento administrativo essencial para manter o funcionamento do serviço público da realidade local. Além disso, é um elo com os diversos setores produtivos da sociedade, os quais não necessariamente estão alocados na mesma realidade municipal.

A licitação, conforme iremos abordar no decorrer deste material, é um processo que requer profissionalização e conhecimento profundo de diversos detalhes da legislação vigente e que é atualizada no decorrer dos anos. Por isso, é relevante que haja uma atenção cada vez maior dos municípios para o que a licitação representa dentro da dinâmica administrativa das prefeituras e serviços públicos municipais.

Dessa forma, nesta unidade, iremos debater sobre os aspectos gerais e iniciais relacionados à temática das licitações. Na sequência, falaremos dos princípios constitucionais que envolvem o assunto. Encerramos a unidade tratando sobre alguns casos especiais de licitação, quando há dispensa ou inexigibilidade desse processo.

1.1

ASPECTOS GERAIS

A licitação é um processo que deve ocorrer de maneira obrigatória para a execução da despesa, conforme determinação constitucional. De acordo com Mello (2018), a licitação é um procedimento administrativo no qual a administração pública convoca interessados na apresentação de propostas para selecionar aquela mais relevante e conveniente em relação a parâmetros estabelecidos de maneira antecipada. Na mesma perspectiva, Motta (2011) afirma que a licitação ocorre quando se pretende alienar, adquirir ou locar bens, permitir obra, serviço ou uso exclusivo de bem público, ou então realização de obras ou serviços.

Dessa forma, esse é um mecanismo para que o Estado adquira bens de consumo, de investimentos e para realizar a contratação de serviços. A premissa básica para essas escolhas deve ser a proposta que apresente condições mais vantajosas à administração.

Dentro da realidade municipal, isso se torna mais importante ainda, tendo em vista que é o órgão público final de execução das demandas e mais próximo da sociedade. Ademais, como vamos ver no decorrer deste material, a proposta mais vantajosa prioriza aspectos técnicos e não locais; isso significa que, dependendo do **objeto da licitação**, a proposta selecionada pode representar empresas distantes dos municípios.



TERMO DO GLOSSÁRIO:

O **objeto da licitação** corresponde àquilo que se deseja contratar. A definição desse objeto é essencial, pois a partir dele é que todo o processo licitatório irá transcorrer para que, ao final, o serviço seja prestado dentro das demandas que a população precisa.

Quando se fala em licitação, dois princípios fundamentais que devem ser atendidos são: a publicidade e a igualdade de tratamento. A publicidade está relacionada à divulgação dos atos do processo, para que a sociedade saiba o que está acontecendo e os interessados no objeto da licitação possam ter acesso à pauta em debate. Basicamente, esse é um princípio que está alinhado com as demandas cada vez maiores da sociedade em direção à **transparência pública**.



ATENÇÃO:

A transparência é um reflexo do melhor entendimento do princípio constitucional da publicidade e da consolidação da Lei de Responsabilidade Fiscal na dinâmica da sociedade (BRUNO, 2013). A transparência na esfera municipal tem um papel fundamental para que o cidadão acompanhe de maneira mais detalhada a sua realidade mais próxima, para colaborar na fiscalização dos recursos que são destinados, bem como na discussão de políticas públicas para a sua realidade local (SANTOS; ROCHA, 2019).

A igualdade de tratamento vai ao encontro do que já foi comentando até aqui: escolher a proposta mais vantajosa para a administração pública. Este princípio está atrelado à **isonomia** e ao julgamento objetivo do processo de escolha dos fornecedores.



TERMO DO GLOSSÁRIO:

A **isonomia** representa que todos são iguais perante a lei, não sendo possível ser realizada nenhuma distinção prévia de indivíduos que se encontrem na mesma situação.

Por ser um procedimento administrativo, conforme afirma Tolosa Filho (2016), as licitações são regidas por princípios da área do direito administrativo no processo de escolha dos fornecedores. Conforme veremos na sequência, esse processo é regulamentado por normas constitucionais e leis específicas, para fornecer ao gestor público municipal a proposta que seja mais vantajosa para sua realidade, baseado nesses mecanismos.

1.2

PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS

A licitação está prevista na [Constituição Federal de 1988](#), especificamente no artigo 37, inciso XXI, onde estão instituídas normas para licitações (BRASIL, 1988). Dessa forma, Kohama (2014, p. 113) afirma que, a partir das legislações, "serviços de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratados com terceiros, serão necessariamente precedidos de licitação".



INTERATIVIDADE:

Acesse a Constituição Federal de 1988 em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Dessa forma, a [Lei nº 8.666](#), de 21 de junho de 1993, regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública (BRASIL, 1993). Essa lei foi atualizada pela [Lei nº 8.883](#), de 8 de junho de 1994, alterando alguns dispositivos, porém mantendo a regulamentação sobre o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal (BRASIL, 1994).



INTERATIVIDADE:

Acesse a Lei nº 8.666/1993 em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm



INTERATIVIDADE:

Acesse a Lei nº 8.883/1994 em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8883.htm

Em um contexto mais recente, a [Lei nº 14.133](#), de 1º de abril de 2021, estabelece a denominada Lei de Licitações e Contratos. Essa legislação atualiza as normas anteriores e visa dar mais aplicabilidade dessas questões em um contexto mais recente (BRASIL, 2021).



INTERATIVIDADE:

Acesse a Lei 14.133/2021 em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm

Dentre os diversos pontos que essas legislações trazem, é importante destacar que diversos entes públicos estão subordinados ao que as legislações apresentam, isto é, órgãos da [administração direta](#), incluindo os municípios, fundos especiais, autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de

economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, estados, Distrito Federal e os municípios (ZARNICINSKI, 2013).



TERMO DO GLOSSÁRIO:

A **administração direta** é a gestão do serviço público e conjunto de órgãos ligados diretamente ao poder do governo nas suas diferentes esferas, isto é, federal, estadual e municipal.

Para a realização das licitações, a Lei de Licitações e Contratos estabelece os seguintes princípios, conforme Quadro 1.

QUADRO 1 – Princípios licitatórios

PRINCÍPIOS	
Legalidade	Impessoalidade
Moralidade	Publicidade
Eficiência	Interesse público
Probidade administrativa	Igualdade
Planejamento	Transparência
Eficácia	Segregação de funções
Motivação	Vinculação ao edital
Julgamento objetivo	Segurança jurídica
Razoabilidade	Competitividade
Proporcionalidade	Celeridade
Economicidade	Desenvolvimento Sustentável

FONTE: Adaptação da Lei de Licitações e Contratos (BRASIL, 2021).

Portanto, princípios constitucionais e inerentes à administração pública são aplicados à realidade das licitações (JUSTEN FILHO, 2016). Contudo, existem previsões legais, conforme serão debatidas a seguir, que prescrevem algumas exceções para a realização das licitações. Essas situações representam os casos de dispensa ou inexigibilidade do procedimento.

1.3

DISPENSA E INEXIGIBILIDADE

Denominadas como casos especiais ou contratação direta, a dispensa e inexigibilidade de licitação acontecem nos casos em que há uma contratação realizada de maneira direta, prevista em lei e seguindo todo um regramento. Entretanto, tal regramento é distinto no que é abordado no processo licitatório.

Apesar da obrigatoriedade da licitação imposta pela Constituição Federal, a própria lei das licitações coloca a possibilidade de dispensa de licitação. Essa condição coloca a faculdade na realização do processo. Portanto, a administração pública tem a opção ou não de realizar a licitação nos casos de dispensa.

São diversos os pontos que devem ser considerados e que justificam a dispensa de licitação. Dentre os vários aspectos trazidos pela legislação, é possível agrupar as justificativas para a dispensa em quatro categorias, conforme afirma Di Pietro (2016). Essas categorias são expostas na Figura 1.

FIGURA 1 – Categorias de dispensa de licitação



FONTE: Adaptação de Di Pietro (2016).

Portanto, agrupando em quatro categorias é possível afirmar que a dispensa de licitação ocorre em razão de pequenos valores, de situações excepcionais, do objeto e da pessoa.

A partir disso, a razão do pequeno valor decorre da dispensa de obras em serviços de engenharia que possuem valor de, no máximo, até 10% dos limites previstos em lei. Esse percentual sobe para 20% quando tratar-se de empresas públicas, sociedades de economia mista, consórcios públicos, autarquias e fundações, desde que estas duas últimas sejam qualificadas como **agências executivas**.



TERMO DO GLOSSÁRIO:

Agência executiva é a qualificação dada às autarquias e fundações que celebrem um contrato de gestão com o respectivo Ministério ao qual estão vinculadas.

A razão de dispensa de licitação que decorre das situações excepcionais pode ser em virtude de diversas situações. Dentre as mais comuns, cabe destacar situações de grave perturbação da ordem, estado de emergência ou calamidade pública, **licitação deserta**, propostas com preços muito superiores aos praticados no mercado e produtos/serviços de alta complexidade tecnológica ou essenciais para a defesa nacional.



TERMO DO GLOSSÁRIO:

Uma **licitação deserta** é aquela que nenhum interessado aparece ou quando há ausência de interessados na licitação. A partir disso, a licitação pode ser dispensável, desde que seja comprovada a existência de prejuízo com a realização de uma nova licitação. Muitas vezes, esse conceito é confundido com o de **licitação fracassada**, que é conceituada como inabilitação ou desclassificação das propostas inscritas. Ou seja, na licitação deserta não há existência de propostas, enquanto que na licitação fracassada há.

O objeto da licitação, isto é, aquilo que se deseja contratar, pode ser outra razão para a dispensa da licitação. Há vários casos, dentre os mais comuns podem ser citados: compra/locação de imóvel destinado a atendimento de finalidade essencial para a administração pública, compra de gêneros perecíveis – como hortifrutigranjeiros –, aquisição/restauração de obras/objetos de arte/históricos e aquisição de bens destinados exclusivamente à pesquisa científico-tecnológica, concedidas por fundações e conselhos de pesquisa.

Por último, em relação à pessoa, a dispensa da licitação decorre de caracterizações do perfil de pessoa jurídica a ser contratada para exercer o objeto da licitação e que, portanto, dado suas características, há dispensa de realizar o processo licitatório. Dentre as razões em decorrência da pessoa, a grande parte delas está ligada aos destaques de bens produzidos ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a administração pública.

Mesmo com a obrigatoriedade da licitação imposta pela Constituição Federal, a própria lei das licitações coloca a possibilidade de inexigibilidade de licitação. Essa condição coloca inviabilidade total de competição e, portanto, da não realização da licitação.

São diversos os pontos que devem ser considerados e que justificam a inexigibilidade de licitação. Essa inviabilidade total de competição nos casos de inexigibilidade estão ligados ao fornecimento de materiais e equipamentos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, sem haver preferência de marca, além de serviços técnicos de natureza singular sob responsabili-

dade de profissionais ou empresas de evidente especialização, sendo também considerada, para os casos de inexigibilidade, a contratação de profissional de qualquer setor artístico, desde que consagrado pela opinião pública e/ou crítica especializada.

Atividades – Unidade 1

1) Coloque V para verdadeiro e F para falso:

- a) () A licitação é uma das etapas do empenho;
- b) () A licitação faz parte da execução de receita pública;
- c) () Dependendo do objeto da licitação, a proposta selecionada pode representar empresas distantes dos municípios onde o serviço/produto será disponibilizado;
- d) () Uma licitação deserta ocorre quando há interessados em um processo licitatório, mas todos são desclassificados por não atenderem a algum critério de julgamento;
- e) () O objeto da licitação, isto é, aquilo que se deseja contratar, pode ser uma razão para a dispensa da licitação.

2) Dois princípios fundamentais que devem ser atendidos pela licitação são:

- a) Publicidade e Desinformação;
- b) Publicidade e Ações Ocultas;
- c) Publicidade e Igualdade de Tratamento;
- d) Desinformação e Igualdade de Tratamento;
- e) Ações Ocultas e Igualdade de Tratamento.

3) A inviabilidade total de competição no processo licitatório é denominada como:

- a) Dispensa;
- b) Inexigibilidade;
- c) Licitação deserta;
- d) Licitação fracassada;
- e) Licitação de sucesso.

4) Por meio do fórum disponibilizado no ambiente virtual, discorra sobre a importância da licitação. Para tanto, elabore um texto de, no mínimo, 10 linhas, contemplando os seguintes aspectos: o papel do município, princípios constitucionais e os casos especiais. Contribua também para o enriquecimento da discussão no fórum, comentando na postagem dos colegas.

GABARITO

1) (V), (F), (V), (F),(V).

2) c)

3) b)

4) Atividade realizada em fórum virtual, com visões do aluno. Na resposta, é importante destacar e diferenciar os papéis exercidos pelo poder público, as questões constitucionais e os casos especiais como elemento para o fortalecimento da licitação enquanto processo administrativo.

2

O PROCESSO DE LICITAÇÃO

INTRODUÇÃO

O processo de licitação ocorre de maneira obrigatória para que a despesa seja executada de acordo com os aspectos constitucionais. Como visto na unidade anterior, esse procedimento administrativo visa selecionar a proposta mais relevante, em termos de aspectos técnicos, para a administração pública, mediante a convocação de interessados.

Por ser o mecanismo que o Estado utiliza para adquirir seus bens e contratar os serviços, a licitação deve ser realizada mediante um processo estruturado, para que possa ocorrer dentro de uma razoabilidade e atinja suas premissas. Na lógica municipal, o processo licitatório ganha mais relevância em virtude de ser a realidade mais próxima das demandas da sociedade e, portanto, qualquer inconsistência nesse processo é sentida de maneira mais direta pela realidade local.

A licitação é um processo completo, sendo composto por uma série de modalidades, dentre as quais podem ser citadas: concorrência, diálogo competitivo, concurso, leilão e pregão. Ademais, o processo é regido por diversas etapas, que podem ser divididas de uma maneira mais ampla em fase interna, que ocorre antes da publicação do ato convocatório da licitação, e em fase externa, que se inicia logo após a publicação do ato convocatório e é finalizada com a entrega do objeto ao vencedor da licitação.

Além disso, como qualquer relação administrativa estabelecida, a licitação apresentará um término de contrato. O debate será voltado às diversas formas de extinção dessa relação. Ademais, as questões de controle do processo licitatório, como registro de preço de compras, regime diferenciado de contratações públicas e a sustentabilidade das licitações, são aspectos que não podem ficar de fora do debate do processo de licitação.

Dessa forma, nesta unidade, iremos discutir as modalidades e fases do processo de licitação. Na sequência, falaremos das formas de extinção do contrato de licitação, com destaque para os casos de revogação e invalidação e como ocorre o processo de controle dentro da licitação. Encerramos a unidade tratando sobre aspectos mais específicos do processo, como registro de preço, regime diferenciado de contratação e sustentabilidade.

2.1

MODALIDADES

A licitação, por ser um processo que varia dependendo do objeto e da situação a ser aplicada, possui algumas modalidades. As modalidades nada mais são do que tipologias que levam em conta o objeto da licitação e o valor da compra (TOLOSA FILHO, 2016).

É importante destacar que, com a lei mais recente de licitações – a Lei nº 14.133 de 2021 –, as modalidades de tomada de preços e carta convite foram extintas. Dessa forma, atualmente existem cinco modalidades de licitação, que são expostas na Figura 2.

FIGURA 2 – Modalidades de licitação



FONTE: Adaptação da Lei de Licitações e Contratos (BRASIL, 2021).

Com exceção do leilão, que trata da venda por parte do Estado de bens que não são mais úteis para a administração pública, todas as outras modalidades dizem respeito à compra ou contratação de serviços realizados por meio da administração pública. Ainda sobre o leilão, essa é a modalidade que bens móveis e imóveis são disponibilizados para quem oferecer o maior lance em – conforme indica o próprio nome da modalidade – leilões.

A concorrência é o tipo de licitação que ocorre quando se admite a participação de qualquer licitante, por meio de convocação de maior amplitude para compras, obras ou serviços. Portanto, há uma fase inicial de habilitação preliminar, para que interessados possam ter a avaliação das suas qualificações mediante os itens de edital. Dessa forma, na modalidade de concorrência, participa todo interessado que atingir os requisitos mínimos de qualificação que são exigidos em edital. Os critérios de julgamento na concorrência são: menor preço, maior retorno econômico, maior desconto, combinação de técnica e preço e melhor técnica/conteúdo artístico.

O concurso é a modalidade que tem a caracterização de uma disputa entre qualquer interessado, para que ocorra a escolha de um trabalho técnico, científico ou artístico. Nesse tipo de licitação, o prêmio ao vencedor é o objeto da licitação. O critério de escolha nessa modalidade é a melhor técnica ou o melhor conteúdo artístico.

O diálogo competitivo é uma modalidade de licitação que entrou em vigor a partir da nova lei de 2021. Nessa tipologia, são realizados diálogos com licitantes previamente selecionados, com base em critérios objetivos, para o desenvolvimento de alternativas para o atendimento das necessidades da administração pública. Após o encerramento dos diálogos, o licitante deve apresentar uma proposta final para que ocorra a contratação de obras, serviços ou compras.

O pregão é a modalidade de licitação que se utiliza de bens e serviços comuns e teve sua origem muito ligada ao uso de [sistema de informação](#). Os critérios de julgamento são: o menor preço ou o maior desconto.



SAIBA MAIS:

Por essa origem muito mais ligada a sistemas de informação, a modalidade de Pregão é comumente também chamada de “Pregão Eletrônico”.

Os casos aplicados são importantes para realizar uma conexão dos aspectos teóricos a elementos práticos. Contudo, quando estamos falando de municípios, o contexto é muito mais complexo. Isso porque, no Brasil, existem atualmente 5.570 municípios tornando a aplicação de casos um tanto quanto inviável de serem abordadas particularidades regionais.

Mesmo assim, em termos de licitações, para fins didáticos, apresentamos o estudo que se aprofunda nas licitações do tipo menor preço, em uma Câmara de Vereadores do Estado do Rio Grande do Sul. Assim, o estudo de [Medeiros et al. \(2014\)](#) concluiu que os produtos adquiridos por meio de licitações do tipo menor preço possuem qualidade satisfatória, destacando que o processo licitatório para essa realidade realiza um bom trabalho para o que se destina. Entretanto, o estudo pondera e finaliza suas conclusões afirmando que os produtos ainda possuem uma qualidade inferior, se comparado a outros do mercado, necessitando, portanto, de procedimentos legais que permitam melhorá-los.



INTERATIVIDADE:

Para mais informações do estudo de Medeiros et al. (2014), acesse: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/download/99955/98446/>.

2.2

FASES

Devido à complexidade com que o processo licitatório ocorre, o mesmo é dividido por fases. Essas fases, de maneira mais geral, podem ser divididas em dois grandes grupos: a fase interna e a fase externa.

O que essas duas fases denotam é que há um período de organização interna para que a licitação ocorra da maneira mais organizada possível. Em um segundo momento, com a publicização do processo, ocorre a escolha do melhor fornecedor para a administração pública mediante o processo realizado.

De maneira detalhada, a fase interna começa com a requisição do interessado da administração pública, para que se origine o processo licitatório. Após isso, são realizadas as estimativas de valor, autorização da despesa e elaboração do instrumento convocatório. Na sequência, ainda nessa fase, é feita a análise do edital e, após isso, a sua aprovação jurídica. A fase interna se encerra com a divulgação do processo por meio da publicização do ato convocatório.

O encerramento da fase interna já dá automaticamente início à fase externa do processo licitatório. Portanto, a fase externa tem início com a publicização do ato convocatório. Posteriormente a isso, é realizada a habilitação dos licitantes, em que se faz uma análise da regularidade fiscal, análise econômico-financeira e capacidade jurídica dos licitantes.

A fase externa do processo licitatório evolui para as suas partes finais com o julgamento das propostas e homologação do resultado da licitação. Essa fase é encerrada com a adjudicação do vencedor, isto é, a entrega do objeto ao vencedor da licitação.

Importante destacar que, como é um processo que vai atribuir avaliações para os licitantes, o mesmo pode acabar em empate. São critérios de desempate, seguindo a ordem para o critério, conforme Quadro 2.

QUADRO 2 – Critérios de desempate entre licitantes

ORDEM DO CRITÉRIO	CRITÉRIO
1º	Disputa final, apresentando nova proposta.
2º	Avaliação do desempenho contratual prévio.
3º	Desenvolvimento de ações de equidade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho.
4º	Desenvolvimento de programa de integridade, conforme orientações dos órgãos de controle.

FONTE: Adaptação da Lei de Licitações e Contratos (BRASIL, 2021).

Em caso de igualdade de condições, em não havendo desempate, é dada preferência por empresas estabelecidas no município, quando a licitação está ligada à iniciativa municipal. Além do município, é valorizada a localidade estadual. Posteriormente a isso, são valorizadas para preferência empresas brasileiras, empresas que invistam em pesquisa e desenvolvimento, empresas que comprovem a [prática de mitigação](#) e, persistindo tudo isso, é realizado um sorteio (BRASIL, 2009).



INTERATIVIDADE:

Para mais informações sobre o entendimento acerca da mitigação, acesse a Lei nº 12.187/2009 em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos2007-2010/2009/Lei/L12187.htm

2.3

REVOGAÇÃO, INVALIDAÇÃO, CONTROLE E SUSTENTABILIDADE

Sendo um processo estabelecido por contrato, que tem início e fim definidos, a licitação é um processo que será encerrado em algum momento. De maneira natural, espera-se que a licitação seja encerrada com a conclusão do objeto por parte do licitante e entrega do mesmo para a administração pública.

Entretanto, nem sempre é isso que acontece. Muitas vezes, ocorrem situações específicas que levam à revogação ou invalidação da licitação. É válido destacar, antes de entrar em detalhes nesse assunto, que as licitações são muitas vezes caracterizadas por atrasos, portanto o término do prazo por vezes não coincide com a conclusão do objeto, além de algumas irregularidades serem observadas após a conclusão, devendo esses casos serem analisados.

A revogação e a invalidação ocorrem para tornar sem efeito o processo de licitação após a comprovação de alguma irregularidade. As formas pelas quais podem ocorrer isso são: rescisão, anulação, rescisão ou morte.

A rescisão é quando há mútuo consentimento entre empresa e administração pública em encerrar a relação antes do término, para evitar problemas maiores futuros. A anulação ocorre pela ilegalidade ou não cumprimento de uma cláusula essencial do contrato. Já a rescisão ocorre quando uma cláusula contratual gera a revogação automática do processo. A morte refere-se especificamente ao fechamento das empresas que participam do processo, que, por estarem no mercado, podem ir à falência no decorrer do cumprimento do contrato.

Como qualquer processo na administração pública, o controle surge no processo licitatório para fiscalizar os entes envolvidos e as suas consequentes ações durante o processo. O controle pode acontecer de maneira interna, quando o próprio órgão da administração pública que realiza a licitação controla e verifica o processo licitatório. O controle também pode acontecer de maneira externa, quando um órgão diferente daquele que conduz a licitação irá fazer verificações sobre o processo.

Ademais, por serem processos públicos e transparentes, as licitações passam por um **controle social** da população. Importante destacar que cada vez mais os processos licitatórios dão mais acessibilidade a quem tiver interesse pelo que estiver sendo realizado, sendo inerente a esse processo uma gestão de riscos e controle de tudo o que ocorre.



SAIBA MAIS:

O controle social consiste na participação da sociedade na gestão pública, com a finalidade de acompanhar e fiscalizar as ações governamentais, para que os problemas sociais sejam solucionados, bem com seja garantida a manutenção de serviços de atendimento ao cidadão.

Em um contexto mundial, a sustentabilidade é um conceito que já vem sendo amplamente debatido. Em termos de prática de gestão, a sustentabilidade visa romper com o pensamento apenas econômico, que era o paradigma predominante, adicionando as questões sociais e ambientais em conjunto com a dimensão econômica. Dessa forma, a dimensão social representa o capital humano da organização, a dimensão ambiental traz a representação do capital natural e a dimensão econômica, o capital financeiro (ELKINGTON, 1997).

A sociedade como um todo passa a considerar a sustentabilidade como uma vantagem competitiva (BARBIERI et al., 2010). A partir disso, dentro do processo licitatório, a sustentabilidade é uma questão importante a ser considerada. Prova disso é o fato de, a partir da Lei de Licitações e Contratos em vigência, a sustentabilidade ser um princípio explícito, expresso pelo desenvolvimento nacional sustentável. Dessa forma, ao ser uma das bases e também incentivada, a sustentabilidade das licitações é um procedimento que deve ser considerado dentro do processo licitatório.

2.4

REGISTRO DE PREÇOS

O registro de preços, regido pelo [Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013](#) e atualizado pela Lei de Licitações e Contratos, consiste em um sistema que reúne um conjunto de procedimentos licitatórios para registrar o preço de determinado material ou serviço para compras futuras dos órgãos da administração pública em geral. Portanto, visando atender ao princípio da economicidade, esse procedimento compartilha entre os órgãos da administração pública as informações já levantadas (BRASIL, 2013).



INTERATIVIDADE:

Acesse o Decreto nº 7.892/2013 em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm

Em termos práticos, o registro de preços serve para que a administração pública evite fazer sucessivas licitações para compras de um mesmo produto. Para isso, o sistema de registro de preços funciona com base em alguns passos, conforme explicitado no Quadro 3.

QUADRO 3 – Passo a passo do sistema de registro de preços

ORDEM DO PASSO	PASSO
1º	Registro em sistema do produto ou serviço, com preço e especificações técnicas, que o interessado em vender para a administração pública deve realizar.
2º	Os dados do produto ficam armazenados em sistema por um período não maior que 12 meses.
3º	Consolidação de um banco de dados com o preço médio de produtos e serviços à disposição da administração pública.
4º	Utilização do produto ou serviço pela administração pública no momento que tiver a demanda por eles.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Diante desse contexto, a grande vantagem dessa modalidade é que não há obrigação de a administração pública contratar os produtos e serviços que são registrados. Já o fornecedor, quando houver interesse da administração pública pelo produto ou serviço que ofertou, deve realizar o fornecimento do mesmo. Portanto, o licitante, ao fazer o registro de preços, assume a obrigação de fornecer enquanto a administração pública não assume o compromisso de contratar em um primeiro momento; faz isso se quiser, quando quiser e na quantidade

que achar melhor, respeitando os limites máximos oferecidos pelo fornecedor e o prazo de [ata](#).



SAIBA MAIS:

A ata de registro de preços é o que gera a expectativa de contratação, apresentando registrados os preços, fornecedores, condições de fornecimento e todos os órgãos participantes do processo.

O registro de preços comumente é mais utilizado pela modalidade de licitação de pregão. Ademais, é importante destacar que o registro de preços é uma forma de evitar a realização de sucessivas licitações para comprar o mesmo produto e isso, portanto, evita a realização de gastos desnecessários.

Em decorrência disso, o registro de preços possibilita que diversos contratantes da administração pública tenham acesso ao sistema, pois o mesmo é compartilhado com diversas organizações públicas. Mesmo que um órgão público não participe em um primeiro momento como gerenciador ou participante do processo do registro de preços, em momento posterior ele pode aderir ao registro para um produto ou serviço. Esse procedimento é chamado de carona, que é quando um órgão não participa dos procedimentos de licitação, mas adere posteriormente ao sistema para participar das compras públicas de determinado produto ou serviço registrado no sistema, desde que ocorra autorização legal.

2.5

REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÃO

O Regime Diferenciado de Contratação (RDC) foi instituído pela [Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011](#) e teve seu surgimento dez anos antes da Lei de Licitações e Contratos atual, sendo, portanto, uma tentativa de tornar o processo licitatório mais ágil e eficiente. Nesse sentido, o RDC surge com o intuito de desburocratizar e modernizar o processo de licitação, que tinha suas leis de origem ainda na década de 1990.



INTERATIVIDADE:

Acesse a Lei nº 12.462/2011 em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm

A partir disso, o RDC trouxe uma série de novas opções para o processo licitatório, dentre as quais podem ser citadas a inversão de fases e os novos modos de disputa, por exemplo. Entretanto, apesar da abrangência desse tipo de regime atualmente, as suas origens foram bastante específicas. Isso porque o RDC surgiu para contratação de obras e serviços necessários aos megaeventos esportivos que o Brasil iria realizar em um curto espaço de tempo, isto é, a [Copa das Confederações de futebol masculino de 2013](#), a [Copa do Mundo de futebol masculino de 2014](#) e os [Jogos Olímpicos de Verão - Rio 2016](#).



SAIBA MAIS:

O Brasil, num espaço curto de tempo, sediou os dois maiores eventos esportivos do mundo, que são a Copa do Mundo de futebol masculino e os Jogos Olímpicos de Verão. Como a Copa das Confederações de futebol masculino é um evento teste para a Copa do Mundo, o Brasil, além de ficar no centro do mapa esportivo mundial, teve que se estruturar, em termos de sociedade, para receber esses eventos.

Um megaevento esportivo é um grande acontecimento local ligado à prática esportiva. Contudo, é um evento que não fica restrito à questão dos esportes, pois exige altos investimentos na esfera pública e da gestão privada, além de uma série de autorizações das organizações responsáveis pelas diversas vertentes do evento (COLANTUONO; CAMPOS, 2018).

Dessa forma, o Regime Diferenciado de Contratação tem como pano de fundo esse contexto e deveria passar a deixar de existir após a realização dos megaeventos esportivos na realidade brasileira. Acontece que, logo após a lei ter sido publicada, o RDC teve alterações que foram aumentando a sua abrangência e permitindo o seu uso mesmo após o fim dos jogos esportivos.

A partir disso, com o *status* de modalidade permanente de licitação pública, o RDC pode ser adotado em algumas ações, conforme Quadro 4.

QUADRO 4 – Ações em que o regime diferenciado de contratação pode ser adotado

AÇÕES
Ações integrantes do Programa de Aceleração de Investimentos (PAC)
Obras e serviços de engenharia do sistema público de ensino
Obras e serviços de engenharia no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS)
Obras e serviços para estabelecimentos penais ou para unidades de atendimento socioeducativo

FONTE: Adaptação da Lei do Regime Diferenciado de Contratação (BRASIL, 2011).

Com o surgimento da Lei de Licitações e Contratos em 2021, a administração pública pode adotar os regimes anteriores de licitação, como o RDC, até abril de 2023. Mesmo assim, com esse prazo determinado, é notória a importância do Regime Diferenciado de Contratação para o processo de licitação e contratos, tendo em vista que a lei atual usa muito do propósito do RDC, que foi o de trazer agilidade para o processo.

Atividades – Unidade 2

1) Coloque V para verdadeiro e F para falso:

- a) () O concurso é o tipo de licitação que ocorre quando se admite a participação de qualquer licitante, por meio de convocação de maior amplitude para compras, obras ou serviços;
- b) () O processo licitatório é dividido por fases: a fase interna e a fase externa;
- c) () A revogação e a invalidação ocorrem para tornar sem efeito o processo de licitação após a comprovação de alguma irregularidade;
- d) () No registro de preços, o licitante, ao fazer o registro de preços, assume a obrigação de fornecer e a administração pública assume o compromisso de contratar imediatamente;
- e) () O regime diferenciado de contratação surgiu para contratação de obras e serviços necessários aos megaeventos musicais que o Brasil iria realizar em um curto espaço de tempo.

2) São modalidades de licitação vigentes e que passarão a vigorar de forma exclusiva a partir de 2024, exceto:

- a) Concorrência, leilão, pregão, diálogo competitivo e tomada de preço;
- b) Concorrência, leilão, pregão, diálogo competitivo e concurso;
- c) Concorrência, leilão, pregão, diálogo competitivo e convite;
- d) Concorrência, leilão, pregão, tomada de preço e convite;
- e) Concorrência, leilão, pregão, tomada de preço e concurso.

3) O sistema que reúne um conjunto de procedimentos licitatórios para registrar o preço de determinado material ou serviço para compras futuras dos órgãos da administração pública em geral é denominado:

- a) Tomada de Preço;
- b) Regime Diferenciado de Contratação;
- c) Licitação Deserta;
- d) Licitação Fracassada;
- e) Registro de Preços.

4) Por meio do fórum de discussão, disponibilizado no ambiente virtual da disciplina, acrescente um novo tópico, indicando em seu texto duas modalidades de licitação que você sugeriria serem praticadas pelo seu município, caso estivesse à frente da gestão municipal. Em seu comentário, destaque ao menos duas ações (uma para cada modalidade), contemplando em cada uma a área de atuação (educação, saúde, infraestrutura, dentre outras) e a estimativa de recursos necessários, justificando por quais motivos utilizaria a modalidade de licitação indicada. Ainda, a fim de contribuir com a discussão, comente a publicação de um colega.

GABARITO

1) (F), (V), (V), (F), (F),

2) b)

3) e)

4) Atividade realizada em fórum virtual, com visões do aluno. Na resposta, é importante destacar duas modalidades de licitação indicadas, delimitando a área de atuação e uma estimativa de recursos destinados.

3

GESTÃO DE CONTRATOS

INTRODUÇÃO

O contrato pode ser entendido como um negócio jurídico que envolve, de maneira consensual, ao menos duas partes para tratar de um mesmo objeto. Esse negócio pode vir a criar, modificar ou extinguir direitos e obrigações relacionados a um mesmo assunto sobre as partes envolvidas.

Diante desse contexto, a gestão de contratos é um assunto que possui um importante debate para a gestão de toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada. É importante distinguir o foco do debate quando se fala de contratos, sendo que esta unidade será voltada para as organizações públicas.

Mesmo assim, é importante aprofundar-se nessas diferenças, destacando a principal e que distingue, de fato, os contratos entre as duas esferas. Enquanto que na iniciativa privada um contrato pode ter tempo indeterminado, na gestão pública um contrato, também chamado de contrato administrativo, não pode ter prazo indeterminado, ou seja, deve possuir um prazo com previsão de término.

A partir disso, em relação aos contratos administrativos no setor público, é relevante que haja uma discussão sobre a validade do contrato, as formas de alterar e de executar o objeto contratado. Ademais, é importante que haja uma discussão sobre as causas que podem gerar a rescisão de um projeto devido à sua inexecução, tendo em vista que essas situações, na realidade municipal, podem gerar consequências irreversíveis.

Dessa forma, nesta unidade, iremos debater os contratos administrativos, dando ênfase às suas modalidades, especificamente às Parcerias Público-Privadas (PPP), às concessões e aos contratos de gestão. Encerramos a unidade tratando sobre a terceirização de contratos.

3.1

MODALIDADES DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

No contexto mais recente, a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, também chamada de Lei de Licitações e Contratos, atualiza as normas relacionadas aos contratos administrativos. O estabelecido é que o contrato administrativo tenha prazo de duração, isto é, não pode ser prazo indeterminado como, por exemplo, acontece na iniciativa privada. Na maioria dos casos, no setor público, o contrato tem **prazo limitado à vigência do crédito orçamentário exigido pela Lei Orçamentária Anual (LOA)**.



SAIBA MAIS:

O prazo vinculado à Lei Orçamentária Anual (LOA) é o dia 31 de dezembro de cada ano, quando finaliza a execução orçamentária de cada ano.

Caso ocorra de o contrato ter seu prazo de vigência vencido, mas precisar ainda ser executado, ele pode ser prorrogado por termo aditivo. Como uma forma de alterar o prazo do contrato, o termo aditivo deve estar contemplado nas metas estabelecidas pelo **Plano Plurianual (PPA)**. A prorrogação dos prazos dos contratos administrativos pode ser determinada unilateralmente pela administração pública, desde que seja mantido o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, isto é, mantida as obrigações assumidas pelo contratante e a compensação financeira correspondente.



TERMO DO GLOSSÁRIO:

O **Plano Plurianual (PPA)** é um instrumento de planejamento, para que os governos em nível federal, estadual e municipal elaborem os seus grandes objetivos e metas. Acaba sendo um planejamento estratégico, de médio e longo prazo, que o poder executivo realiza mediante a apreciação e aprovação das instâncias legislativas.

O contrato administrativo deve ser formalizado por escrito, na maioria dos casos entre a administração pública e os particulares, e pode ser alterado em duas circunstâncias, desde que ocorra de maneira justificada. A alteração pode ocorrer de maneira unilateral pela administração pública ou por acordo entre as partes. Essas alterações podem ser modificadas se as condições que foram estabelecidas anteriormente também forem alteradas.

Em relação às rescisões, caso o contrato seja rescindido pela administração pública, sem a culpa do particular, este terá direito à indenização. Caso ocorra

o contrário, isto é, haja culpa do particular e isso leve à rescisão contratual, o mesmo responderá nos termos previstos em lei.

No ordenamento jurídico, em razão de algumas caracterizações, os contratos administrativos podem assumir formas variadas. Essas formas, chamadas de modalidades, são as Parcerias Público-Privadas (PPP), as concessões e os contratos de gestão.

As PPP são instituídas pela **Lei nº 11.079**, de 30 de dezembro de 2004, a qual as estabelece como sendo contratos administrativos de concessão, que podem ocorrer de modo patrocinado ou administrativo. A concessão patrocinada ocorre para os serviços públicos ou obras públicas tratadas pela Lei das Concessões (**Lei nº 8.987**, de 13 de fevereiro de 1995), quando, além da tarifa cobrada dos usuários, envolver contraprestação pecuniária do parceiro público ao privado (BRASIL, 1995). Já a concessão administrativa é o contrato de prestação de serviços de que a administração pública seja usuária, independente se for de maneira direta ou indireta, mesmo que trate da instalação de bens ou execução de obra.



INTERATIVIDADE:

Acesse a Lei nº 11.079/2004 em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Atos2004-2006/2004/Lei/L11079.htm



INTERATIVIDADE:

Acesse a Lei nº 8.987/1995 em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8987cons.htm

Para que um contrato seja considerado uma PPP, algumas diretrizes devem ser estabelecidas, conforme Quadro 5.

QUADRO 5 – Diretrizes estabelecidas para uma Parceria Público-Privada

DIRETRIZES
Eficiência para que o Estado cumpra com as suas funções e no emprego dos recursos para a sociedade.
Os interesses e direitos dos destinatários dos serviços, bem como dos entes privados responsáveis pela execução do projeto, devem ser respeitados.
As atividades que são de responsabilidade do Estado na celebração da parceria são indelegáveis.
A celebração e execução das parcerias devem obedecer aos princípios da responsabilidade fiscal.
Os procedimentos e as decisões devem seguir as noções impostas pela transparência pública.
Os riscos devem ser repartidos de maneira objetiva entre as partes envolvidas na parceria.
Os projetos em parceria devem ter sustentabilidade financeira.
Os projetos em parceria devem apresentar vantagem socioeconômica.

FONTE: Adaptação da Lei nº 11.079 (BRASIL, 2004).

Importante destacar que, antes da celebração do contrato da Parceria Público-Privada, deve ser constituída uma sociedade de propósito específico e que tenha como objetivo implantar e gerir o objeto da parceria. A administração pública não deve ter a maioria do percentual de capital votante dessa sociedade, a qual deve seguir os padrões de **governança corporativa**.



TERMO DO GLOSSÁRIO:

A **governança corporativa** pode ser entendida como um sistema que gere e monitora as sociedades. A partir de mecanismos específicos, gestores e proprietários das sociedades procuram assegurar um bom desempenho para aumentar a riqueza da sociedade (SLOMSKI et al., 2008).

Os contratos de concessão estão dispostos pela Lei das Concessões e podem ser divididos em duas modalidades: a concessão de serviço público e a concessão de obra pública. Enquanto a concessão de serviço público está ligada à prestação de serviços, a concessão de obra pública está vinculada à construção, conservação, reforma, ampliação ou melhoria de obras de interesse público.

No contrato de concessão, a remuneração dos concessionários ocorre por meio da cobrança de uma tarifa dos usuários. Esse valor é fixado pela proposta que for a vencedora da licitação. Nesse tipo de contrato, a fiscalização pela execução do mesmo fica a cargo da administração pública.

Por último, os contratos de gestão são dispostos pela **Lei nº 9.637**, de 15 de maio de 1998, e são tratados como instrumentos que celebram o fomento e a execução de atividades de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, cultura, saúde, proteção e preservação do meio ambiente, por meio da administração pública e de entidades qualificadas como **organizações sociais** (BRASIL, 1998). Dessa forma, o objetivo dos contratos de gestão é fomentar as atividades sociais.



INTERATIVIDADE:

Acesse a Lei nº 9.637/1998 em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm



TERMO DO GLOSSÁRIO:

As **organizações sociais** são entidades privadas, sem fins lucrativos e que são destinadas ao exercício de atividades de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, cultura, saúde, proteção e preservação do meio ambiente. Recebem a subvenção do Estado para prestar serviços que sejam relevantes para o interesse público.

As aplicações em casos possuem relevância para realizar uma ligação entre aspectos teóricos e práticos. Entretanto, dado os 5.570 municípios existentes no Brasil, a aplicação de casos e sua generalização torna-se um tanto quanto complexa.

Feito esse destaque, em termos de contratos, para fins didáticos, apresentamos o estudo que se aprofunda em contratos e licitações, junto à Câmara Municipal de Vereadores de Congonhas-MG. Assim, o estudo de [Castro e Rezende \(2019\)](#) demonstrou que o processo de contratos e licitações, na realidade estudada, é bem conduzido, contudo apresenta dificuldades nas fases de cotação e recebimento. Além disso, os autores afirmam que há uma falta de planejamento da administração em conciliar, de maneira prévia, as necessidades de orçamento e finanças da realidade com o levantamento de demandas para realização dos contratos e licitações da realidade municipal.



INTERATIVIDADE:

Para mais informações do estudo de Castro e Rezende (2019), acesse: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/36634>

3.2

TERCEIRIZAÇÃO

Antes de entrar no debate da terceirização dos contratos administrativos, é preciso entender a origem do termo terceirização. A terceirização teve sua origem com os processos de desverticalização das estruturas das empresas dos países desenvolvidos. Por meio dessas ações, o objetivo era diminuir os níveis hierárquicos da estrutura organizacional para acelerar o processo de tomada de decisão (GIRARDI, 1999).

Portanto, iniciou-se um movimento globalizado de repensar as atividades em todas as organizações, separando as atividades das secundárias. A partir disso, a terceirização surgiu com a finalidade de designar as atividades secundárias para agentes externos às organizações, de modo que fosse dado suporte à atividade principal da organização. Dessa forma, as atividades secundárias passam a ser executadas por empresas especializadas na atividade, o que gera maior qualidade e agilidade na execução (GIOSA, 1995).

No serviço público, a terceirização está mais relacionada à locação de serviços e emprego em algumas funções administrativas. Assim, de acordo com Souto (1997), a terceirização no serviço público está mais ligada a atividades de serviços de limpeza, vigilância, locação e manutenção de bens e digitação.

A Lei de Licitações e Contratos estabelece que, na administração pública, só poderão ser terceirizados, mediante contrato, alguns tipos de atividades. Portanto, as atividades que podem ficar a cargo de terceiros são as acessórias, instrumentais ou complementares de algum órgão da administração pública.

Isso não significa que, ao serem terceirizadas, as atividades devem perder qualidade, muito pelo contrário, a terceirização é feita para a qualidade do serviço prestado ser aumentada. Além disso, dentro da realidade dos municípios, as terceirizações devem olhar para a questão de custos e verificar a viabilidade de não mais concursar um cargo para uma carreira pública, mas sim deixar a responsabilidade funcional sobre essa função para uma empresa terceirizada.

Atividades – Unidade 3

1) Coloque V para verdadeiro e F para falso:

- a) () Um contrato administrativo pode ter prazo indeterminado;
- b) () Caso ocorra de o contrato ainda precisar ser executado mesmo tendo seu prazo de vigência vencido, ele pode ser prorrogado por termo aditivo;
- c) () Caso o contrato administrativo seja rescindido pela administração pública, sem a culpa do particular, este não terá direito à indenização;
- d) () As Parcerias Público-Privadas são contratos administrativos de concessão, que podem ocorrer de modo patrocinado ou administrativo;
- e) () Na administração pública, só poderão ser terceirizadas, mediante contrato, as atividades que são as acessórias, instrumentais ou complementares de algum órgão da administração pública.

2) Os contratos que têm como objetivo fomentar as atividades sociais são:

- a) Contrato de Parcerias Público-Privadas;
- b) Contrato de concessão;
- c) Contrato de gestão;
- d) Registro de contratos;
- e) Registro de preços.

3) Escolha um município brasileiro e detalhe um contrato administrativo em vigência, bem como os principais objetivos deste. Os resultados da atividade devem ser apresentados de maneira interativa, por meio da criação de um infográfico ou mapa mental sobre a dinâmica do contrato administrativo pesquisado, destacando e diferenciando a dinâmica do processo para esse contrato especificado.

GABARITO

1) (F), (V), (F), (V), (V).

2) c)

3) Atividade realizada com visões do aluno. Na resposta, é importante destacar e diferenciar a dinâmica do contrato administrativo escolhido, delimitando os principais aspectos desse contrato.

4

CONVÊNIOS

INTRODUÇÃO

Os convênios são o último grande tópico que vamos ver neste *e-book*. Passado o estudo sobre licitações e contratos administrativos, discutiremos os convênios, diferenciando dos demais tópicos e expandindo para especificidades que surgem nesse debate.

Antes de qualquer coisa, é necessário não confundir convênios com contratos. Enquanto ambos tratam de um ajuste entre partes para que uma transferência voluntária de recursos seja realizada, os convênios celebram esse acordo desde que não tenham finalidade lucrativa. Portanto, um convênio não é um contrato, mas sim um acordo que não possui partes com interesses conflitantes.

A importância de se estudar convênios decorre de esta ser uma prática comum e cada vez mais realizada na administração pública, pois visam desenvolver estratégias de auxílio mútuo para que objetivos comuns sejam atingidos. Em realidades de ambientes complexos, de dificuldade e de necessidade de cooperação, como são as realidades municipais, os convênios são alternativas para lidar com diversos aspectos e realidades da rotina de um município.

A partir disso, em relação aos convênios no setor público, é relevante que haja uma discussão sobre a sua base legal, conceituação e sua diferenciação em relação aos contratos. Ademais, é importante que haja uma discussão sobre assuntos correlatos aos convênios, como planejamento de compras e gestão da cadeia de suprimentos.

Dessa forma, nesta unidade, iremos debater sobre os convênios dentro da realidade da legislação local. Encerramos a unidade tratando sobre planejamento de compras governamentais e a gestão de suprimentos na realidade municipal.

4.1

CONVÊNIOS E LEGISLAÇÃO LOCAL

Um convênio nada mais é do que um acordo celebrado entre a administração pública com entidades particulares, sem fins lucrativos, ou com outros órgãos públicos, para que ocorra a transferência de recursos de maneira voluntária e que vise à execução de uma atividade determinada. O conceito de convênio é abordado pelo [Decreto nº 6.170](#), de 25 de julho de 2007, o qual dispõe sobre normas relativas às transferências de recursos da União, mediante convênios e [contratos de repasse](#) (BRASIL, 2007).



INTERATIVIDADE:

Acesse o Decreto nº 6.170/2007 em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm



TERMO DO GLOSSÁRIO:

Os **contratos de repasse** são um instrumento administrativo de interesse recíproco, pelo qual ocorre transferência de recursos financeiros por intermédio de instituição ou agente financeiro público federal, o qual atua como mandatário da União.

Esse tema ganha cada vez mais relevância em virtude de as realidades municipais estarem, no momento, em uma busca constante de alternativas para as situações que se apresentam no dia a dia dos municípios. Prova disso é que a celebração de convênios dentro da realidade do setor público é algo que vem crescendo nos últimos anos.

Importante, além do debate em relação aos convênios, é diferenciá-los em relação ao assunto da Unidade 3, isto é, os contratos administrativos. As principais diferenças são estabelecidas conforme Quadro 6.

QUADRO 6 – Diferenças entre convênios e contratos administrativos

CONVÊNIO	CONTRATO
A prestação que é realizada por uma das partes não se destina a ser incorporada no patrimônio da outra.	A prestação que é realizada por uma das partes destina-se a ser incorporada no patrimônio da outra.
Geralmente é celebrado por um número superior e diverso de partes.	Geralmente é celebrado por duas partes.
É celebrado com dispensa de licitação.	Regra geral é que são licitados.

FONTE: Adaptação de Justen Filho (2016).

Portanto, conforme visto no Quadro 6, uma das diferenças é que os convênios possuem dispensa de licitação. Para ser executado pela parte interessada, o convênio deve estabelecer um plano de trabalho, detalhando o que vai ser realizado, as metas, as fases e cronograma de desembolso. O plano de trabalho é o que possibilita a liberação dos recursos financeiros para que o convênio ocorra, e, caso alguma irregularidade se apresente, a administração pública pode reter as parcelas até que a irregularidade seja sanada.

Quando o convênio é celebrado com entidade privada sem fins lucrativos, a administração pública, para selecionar projetos e entidades que tenham capacidade de realizar o objeto a ser celebrado por um convênio, pode adotar o procedimento denominado chamamento público. Esse chamamento visa dar publicidade ao que se pretende realizar, para que entidades interessadas possam inscrever-se para fazer parte do convênio. Importante destacar que a entidade que recebe recursos financeiros via convênio deve apresentar contrapartida por meio de recursos financeiros, bens ou serviços.

Quando falamos de convênios dentro da realidade municipal, é algo que ganha um grau elevado de complexidade. Isso porque, com os 5.570 municípios existentes no Brasil atualmente, analisar as legislações locais, em termos de convênios, é uma tarefa um tanto quanto inviável para que sejam abordadas particularidades locais.

Os estudos de casos aplicados são importantes para ser um elo de ligação entre aspectos teóricos e práticos. Porém, como o Brasil possui 5.570 municípios existentes, a aplicação de casos e sua generalização torna-se um tanto quanto complexa, tendo em vista as diversas caracterizações regionais que os convênios possuem quando são aplicados em municípios distintos.

Feito esse destaque, para fins didáticos, apresentamos o estudo de [Guimarães \(1993\)](#), que avalia a instrumentalização da política de convênios de municipalização do ensino em São Paulo. De maneira geral, o artigo demonstra que a municipalização do ensino fundamental em São Paulo, por meio de um convênio, não levou em consideração desigualdades regionais acentuadas, apresentando indícios de critérios políticos que se sobrepõem a critérios técnicos e de perspectiva local.



INTERATIVIDADE:

Para mais informações sobre o estudo de Guimarães (1993), acesse: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8657/7388>

4.2

PLANEJAMENTO DE COMPRAS E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A área de compras, em termos de finanças públicas, é uma das áreas que mais movimentam as despesas na administração pública. Portanto, o planejamento das compras governamentais é algo que se torna imperativo para a melhor qualidade do gasto público, bem como para o aumento da eficiência da gestão.

Aliado a isso, a possibilidade de trabalhar em consórcio com produtores locais ou instituições de confiança para o setor público é algo que maximiza a qualidade do que está sendo trabalhado, a um menor custo. Isso faz a diferença dentro das realidades municipais, pois trabalhar com um planejamento de compras mostra-se como uma estratégia para diminuir custos e maximizar resultados. Ademais, é importante que os municípios se profissionalizem quanto a isso, centralizando cada vez mais os seus processos de compras públicas, alinhando principalmente os mesmos a sistemas de informações. Caso contrário, a realidade municipal terá uma lacuna de informações, que estarão dispersas e fora de um padrão de comparação para situações futuras.

A partir disso, a possibilidade de trabalhar com toda uma cadeia de suprimentos, em que se incluem os serviços, e não só com as compras públicas, é algo que se torna básico para os municípios, que cada vez mais diversificam as demandas que atendem às suas realidades locais. Nesse contexto, é necessário que os municípios organizem um departamento, setor ou alguma estrutura responsável por essa temática.

Diante disso, essa estrutura municipal trabalharia com o planejamento das compras e de toda a cadeia de suprimentos, objetivando a redução dos custos e qualidade daquilo que está sendo demandado. Dentre as diversas atribuições que essa estrutura dentro dos municípios poderia ofertar, sugere-se que a mesma fique responsável por processar as diversas modalidades de licitações, formalizar os instrumentos relacionados aos registros de preços, normatizar materiais de uso comum pelos diversos setores da prefeitura, cadastrar fornecedores e, por último, monitorar o andamento e execução dos convênios e contratos em que a prefeitura esteja envolvida.

Atividades – Unidade 4

1) Coloque V para verdadeiro e F para falso:

- a) () Um convênio é um acordo celebrado para que ocorra a transferência de recursos de maneira involuntária;
- b) () Os convênios ganham cada vez mais relevância nas realidades municipais, pois os mesmos estão em uma busca constante de alternativas para as situações que se apresentam no dia a dia dos municípios;
- c) () Os convênios são celebrados com licitação;
- d) () A área de compras, em termos de finanças públicas, é uma das áreas que menos movimentam as despesas na administração pública.

2) Quando o convênio é celebrado com entidade privada sem fins lucrativos, a administração pública, para selecionar projetos e entidades que tenham capacidade de realizar o objeto a ser celebrado por um convênio, pode adotar o procedimento denominado:

- a) Chamamento público;
- b) Licitação;
- c) Pregão;
- d) Contrato administrativo;
- e) Registro de preços.

3) Escolha um município brasileiro e faça a análise de um convênio municipal. Para essa análise, considere os períodos mais recentes de divulgação das informações públicas (últimos 5 anos), relacionando o convênio ao objeto do mesmo. No fórum do ambiente virtual, debata essa questão e apresente os resultados, por meio da elaboração de um texto.

GABARITO

1) (F), (V), (F), (F).

2) a)

3) Atividade realizada com visões do aluno, baseadas em dados oficiais. Na resposta, é importante escolher o município e, após isso, verificar um convênio municipal. Deve ser apresentado, no mínimo, um convênio formalizado nos últimos 5 anos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As licitações, os contratos e os convênios são três grandes instrumentos administrativos de gestão presentes na realidade de todo e qualquer município. Isso acontece pois, muito além dos processos administrativos ligados ao que esses procedimentos abordam, eles lidam com os encaminhamentos administrativos que irão resultar nas ações do dia a dia dos cidadãos.

As administrações municipais representadas pelos procedimentos de licitação, convênios e contratos vão, portanto, muito além do que simples procedimentos. Assuntos correlatos, mas não menos importantes, como registro de preços, regime diferenciado de contratação, terceirização, planejamento de compras e gestão da cadeia de suprimentos, possuem papel essencial para a manutenção da gestão pública.

É a partir desse contexto que uma série de legislações e recomendações legais surge para dar suporte a esses procedimentos administrativos dentro das realidades públicas municipais. Mesmo com os 5.570 municípios existentes dentro da realidade nacional, as licitações, convênios e contratos possuem regras que devem ser encaradas como basilares em cada realidade e devem ser adaptadas dependendo do objeto e do contexto analisado.

Os diversos detalhes e aspectos tratados em cada um dos procedimentos são abordagens que vieram surgindo e fortalecendo-se junto à consolidação da gestão pública no decorrer do tempo. Esses aspectos demonstram uma questão em comum, isto é, não há mais espaço na gestão pública como um todo para práticas que não sigam fluxos gerenciais e profissionais, o que, dentro da realidade municipal, exige uma maior profissionalização dos aspectos que lidam com compras públicas, fornecedores, contratos e convênios. A prosperidade desses aspectos fortalece as instituições e automaticamente as credenciam para alcançar novos voos dentro da sua realidade de gestão.

Ao chegar até aqui, o final deste material didático, não encare ele como um manual que lhe dará um passo a passo de como realizar procedimentos de licitação, contratos e convênios na realidade municipal. Como destacado em diversos momentos deste *e-book*, a realidade de cada município é diferente e apresenta uma dinâmica heterogênea. Portanto, utilize este material como uma ferramenta de apoio e que seja uma base para a complexidade dos desafios que a gestão pública municipal irá trazer no seu dia a dia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G. de; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. de. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 11 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 8 dez. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.883, de 8 de junho de 1994**. Altera dispositivos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8883.htm. Acesso em: 8 dez. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995**. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços previstos no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8987cons.htm. Acesso em: 20 dez. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a exclusão dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm. Acesso em: 21 dez. 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004**. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Brasília: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L11079.htm. Acesso em: 9 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007**. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2016].

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm. Acesso em: 22 dez. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.187, de 29 de dezembro de 2009**. Institui a Política Nacional sobre Mudança do Clima – PNMC e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2010]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12187.htm. Acesso em: 9 dez. 2021.

BRASIL. **Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011**. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001, e revoga dispositivos da Lei nº 9649, de 27 de maio de 1998. Brasília: Presidência da República, [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/L12462.htm. Acesso em: 16 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm. Acesso em: 15 dez. 2021.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Presidência da República, 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 8 dez. 2021.

BRUNO, R. M. **Lei de Responsabilidade Fiscal e Orçamento Público Municipal**. 5. ed. Curitiba: Juruá, 2013.

CASTRO, J. K. C.; REZENDE, V. A. Contratos e Licitações: Um estudo junto à Câmara Municipal de Vereadores de Congonhas-MG. **Revista Práticas de Administração Pública**, Santa Maria, v. 3, n. 1, p. 3-22, 2019.

COLANTUONO, A. C. de S.; CAMPOS, G. H. de L. A Olimpíada de 2016 no Rio de Janeiro: Uma discussão sobre o legado deixado à Vila Autódromo após os jogos. **Revista Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, n. 45, p. 135-153, 2018.
DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 29. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the triple bottom line 21st century business**. Capstone: Oxford, 1997.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1995.

GIRARDI, D. M. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 23-31, 1999.

GUIMARÃES, J. L. A instrumentalização política dos convênios de municipalização do ensino em São Paulo: algumas evidências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 62-72, 1993. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8657/7388>. Acesso em: 11 abr. 2022.

JUSTEN FILHO, M. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 17. ed. São Paulo: RTB, 2016.

KOHAMA, H. **Contabilidade Pública: teoria e prática**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MEDEIROS, F. S. B.; SANTOS, S. X. dos; DENARDIM, E. S.; ABBADE, E. B. A qualidade dos produtos e serviços em licitações do tipo menor preço: Um estudo em uma Câmara de Vereadores do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão (REGG)**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 469-486, 2014.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de direito administrativo**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

MOTTA, C. P. C. **Eficácia nas licitações e contratos**. 12. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2011.

SANTOS, L. N. dos; ROCHA, J. S. A importância da transparência para o fortalecimento da gestão pública democrática. **Id on Line – Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Jaboatão dos Guararapes, v. 13, n. 44, p. 892-904, 2019.

SLOMSKI, V.; MELLO, G. R.; TAVARES FILHO, F.; MACÊDO, F. Q. **Governança Corporativa e Governança de Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUTO, M. J. V. **Desestatização, Privatização, Concessões e Terceirização**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 1997.

TOLOSA FILHO, B. de. **Licitações, Contratos e Convênios**. Curitiba: Juruá, 2016.

ZARNICINSKI, V. **A obrigatoriedade de licitação nas Sociedades de Economia Mista**. 2013. 53 p. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2013.

APRESENTAÇÃO DO AUTOR

Nelson Guilherme Machado Pinto possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mestrado em Administração na linha de Economia, Controle e Finanças pela UFSM e doutorado em Administração na linha de Economia, Controle e Finanças pela UFSM. Foi professor substituto de nível superior do Colégio Politécnico da UFSM e recenseador do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no Censo de 2010. Atualmente, é professor adjunto do Departamento de Administração do Campus de Palmeira das Missões da UFSM, professor permanente do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP) da UFSM, professor permanente do Programa de Pós-graduação em Administração Pública (PPGAP) da UFSM, professor formador e conteudista da Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade Aberta do Brasil (UAB) pela UFSM, líder da linha de pesquisa Ferramentas de Avaliação e Controle da Gestão Pública no PPGOP/UFSM, chefe do Departamento de Administração do Campus de Palmeira das Missões da UFSM e membro da direção executiva do Conselho Regional de Desenvolvimento Rio da Várzea (Corede-RV). Em termos de pesquisa e extensão, é coordenador do Grupo de Estudos em Administração Pública, Econômica e Financeira (GEAPEF) e participante do Grupo de Extensão e Pesquisa em Estratégia Organizacional (GEPEO), atuando nos seguintes temas: governança pública, finanças públicas, transparência pública, inadimplência, gestão de crédito, análise de eficiência, desenvolvimento regional e impactos socioeconômicos da Covid-19. No tocante a projetos e tecnologias aplicadas na gestão pública, é coordenador do Observatório Socioeconômico da Covid-19 da UFSM e, também, coordenador do Corede-RV em Dados, um Portal de Acesso à Informação para a População.