

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

**NELSON BARBOSA JÚNIOR**

**CONTRIBUIÇÕES DA APLICAÇÃO DE SANÇÕES  
ADMINISTRATIVAS EM COMPRAS PÚBLICAS NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

**UBERLÂNDIA**  
**2017**

**NELSON BARBOSA JÚNIOR**

**CONTRIBUIÇÕES DA APLICAÇÃO DE SANÇÕES  
ADMINISTRATIVAS EM COMPRAS PÚBLICAS NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Mestrado Profissional, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito de obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Área de Concentração: Gestão Pública

Professora Dra. Luciana Oranges Cesarino

**UBERLÂNDIA  
2017**

**NELSON BARBOSA JÚNIOR**

**CONTRIBUIÇÕES DA APLICAÇÃO DE SANÇÕES  
ADMINISTRATIVAS EM COMPRAS PÚBLICAS NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Mestrado Profissional, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito de obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Área de Concentração: Gestão Pública

Banca Examinadora:

Uberlândia, junho de 2017

---

Profª. Dra. Luciana Oranges Cezarino

---

Prof. Dr. André Lucirton Costa

---

Profª. Dra. Etienne Cardoso Abdala

---

Prof. Dr. Vinícius Silva Pereira

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

- B238c Barbosa Júnior, Nelson, 1971-  
2017 Contribuições da aplicação de sanções administrativas em compras  
públicas na Universidade Federal de Uberlândia / Nelson Barbosa Júnior.  
- 2017.  
0 f. : il.
- Orientadora: Luciana Oranges Cezarino.  
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de  
Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional.  
Inclui bibliografia.
1. Administração - Teses. 2. Compras (Serviço público) - Teses. 3.  
Sanções administrativas - Teses. 4. Contrato público - Teses. I. Cezarino,  
Luciana Oranges. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de  
Pós-Graduação em Gestão Organizacional. III. Título.

---

CDU: 658

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pois sem ele, nada seria possível, Ele me acompanhou por todo o caminho, iluminando-o para que eu pudesse percorrê-lo com êxito, concluindo mais uma etapa da minha vida.

A minha mãe Amine agradeço pelo amor, cuidado e doação desmedida à nossa família, ao meu irmão Warley agradeço pelo exemplo e pelos sacrifícios que fez ao se tornar tão cedo arrimo de nossa família, a minha irmã Cristiane agradeço pela cumplicidade e amizade, ao Sr. Calhau (in memoriam) pelo modelo de honestidade e integridade e ao meu pai Nelson (in memoriam) dedico minha vida.

Minha querida esposa, Elcivone, agradeço por ser tão importante na minha vida, sempre a meu lado, me pondo para cima e me fazendo acreditar que posso mais que imagino. Devido ao seu companheirismo, amizade, paciência, compreensão, apoio, alegria e amor, este trabalho pôde ser concretizado.

Dedico um agradecimento especial à Professora Luciana Cezarino, minha orientadora, pelo seu carinho, paciência e dedicação, sem dúvida, inestimáveis e fundamentais para que eu pudesse concluir esta empreitada.

A todos os professores do programa, meus sinceros agradecimentos.

Aos Coordenadores do Programa de Mestrado em Gestão Organizacional, Prof. Valdir e Prof. José Eduardo, grato pelo apoio e incentivo.

Aos meus amigos, companheiros de caminhada, minha gratidão.

Aos colegas do Mestrado, sou grato pela oportunidade única que tivemos de conviver e trocar experiências, em especial, ao Neto e Luiz Roberto, que dividiram e compartilharam comigo de perto todos os desafios para vencermos mais esta etapa.

Este momento é possível porque na justa medida de meus 26 anos dedicados a Universidade Federal de Uberlândia, Deus colou pessoas no meu caminho para contribuir com o meu crescimento como pessoa e como profissional, assim sendo, agradeço imensamente ao Prof. Gonzaga, Prof. Alfredo, Prof. Odorico, Prof. Valder, Prof. Márcio Teixeira e Prof. Damasceno, pelos ensinamentos e oportunidades.

Finalmente, agradeço aos servidores da Universidade Federal de Uberlândia que foram entrevistados e contribuíram com a realização deste estudo.

## **RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo descrever o processo de implantação do modelo de apenação de fornecedores na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), realizado em 2010, identificando as contribuições e limites do modelo implantado e a proposição de melhorias identificadas pelos diferentes *stakeholders* envolvidos no processo. O referencial aborda conceitos como burocracia, compras públicas, legislação de compras no Brasil, Lei 8.666/93 e sanções administrativas. A pesquisa se caracterizou como exploratória, utilizando a abordagem qualitativa. O método empregado foi o de estudo de caso, tendo como técnica de coleta de dados a triangulação entre utilização de entrevistas com roteiros semiestruturados, análise documental de registros de compras da universidade e diário de campo da implantação do processo de apenação. Constatou-se a necessidade de melhorar a divulgação do serviço oferecido, ampliar seu escopo de atuação e correspondente capacitação dos usuários no intuito de extrair todo o potencial que a estrutura implantada oferece. Por fim, conclui-se que, com base no fluxograma de processo de implantação, documentos utilizados e manual de operacionalização, este modelo poderá contribuir para o aprimoramento da gestão das sanções administrativas, servindo como um modelo de referência de eficiência para o serviço público.

**Palavras Chave:** Compras Públicas, Sanções Administrativas, Apenação, Fornecedores e Universidade Federal.

## **ABSTRACT**

This work aims to describe the penalty process model for providers in the Federal University of Uberlândia (UFU), in 2010, identifying contributions and limits and proposing improvements suggested by different stakeholders involved in the process. The theoretical framework addresses concepts such as bureaucracy, public procurement, purchases in Brazil, Law 8.666/93 and administrative sanctions. The research was characterized as exploratory, using the qualitative approach by case study. Data collection was proceed by triangulation with interviews with semistructured scripts, document analysis of the university's purchase records and field diary. The results show that there is space to improve dissemination broaden its scope of action and corresponding training of users in order to extract all the potential that the implanted structure offers. Finally, this new model can contribute to the improvement of the implemented service, serving with a model for the service public.

**Keywords:** Public Procurement. Administrative Sanctions. Punishment. Suppliers. Federal University.

## **LISTA DE IMAGENS**

Figura 1 – Fases da Pesquisa .....	36
Figura 2 – Fases do Processo de Análise de Conteúdo .....	37
Figura 3 - Linha do tempo da Legislação de Sanções e implantação do SECOE .....	42
Figura 4– Fluxograma .....	43
Figura 5 - Tabulação entrevista com o Reitor .....	58
Figura 6 - Tabulação entrevista com o Diretor de Compras e Licitação .....	59
Figura 7 - Tabulação entrevista com o Presidente da Comissão de Licitação .....	60
Figura 8 - Tabulação entrevista com o Coordenador do Patrimônio.....	61
Figura 9 - Tabulação entrevista com o Auditora .....	62
Figura 10 - Tabulação entrevista com a Coordenadora do SECOE .....	63
Figura 11 - Tabulação entrevista com a Usuária .....	64
Figura 12 - Aquisição de Equipamentos pela UFU no período de 2010 a 2016 .....	66
Figura 13 - Participação do grupo de Equipamentos na Conta Contábil de Processamento de Dados .....	67
Figura 14 - Tempo Médio de Recebimento de Computadores, Notebook, Netbook e Tablets	67
Figura 15 - Tempo Médio de Recebimento de Impressoras.....	68
Figura 16 - Tempo Médio de Recebimento de Estabilizadores.....	68
Figura 17 - Tempo Médio de Recebimento do Conjunto de Informática .....	69

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Quadro sinóptico demonstrativo das diferenças entre os modelos de compra.....	22
Tabela 2 – Princípios Constitucionais da Administração Pública.....	27
Tabela 3 - Tipos básicos de projetos para estudos de caso.....	35
Tabela 4 – Método do Processo de Pesquisa .....	38
Tabela 5 - Resposta à pergunta 1 da entrevista semiestruturada .....	49
Tabela 6 - Resposta à pergunta 2 da entrevista semiestruturada .....	50
Tabela 7 - Resposta à pergunta 3 da entrevista semiestruturada .....	50
Tabela 8 - Resposta à pergunta 4 da entrevista semiestruturada .....	51
Tabela 9 - Resposta à pergunta 5 da entrevista semiestruturada .....	51
Tabela 10 - Resposta à pergunta 6 da entrevista semiestruturada .....	52
Tabela 11 - Resposta à pergunta 7 da entrevista semiestruturada .....	53
Tabela 12 - Resposta à pergunta 8 da entrevista semiestruturada .....	53
Tabela 13 - Resposta à pergunta 9 da entrevista semiestruturada .....	54
Tabela 14 - Resposta à pergunta 10 da entrevista semiestruturada .....	54
Tabela 15 - Resposta à pergunta 11 da entrevista semiestruturada .....	55
Tabela 16 - Resposta à pergunta 12 da entrevista semiestruturada .....	56
Tabela 17 - Agrupamento de perguntas por dimensões .....	57

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CGU: Controladoria Geral da União  
COLIC: Comissão Permanente de Licitação  
DIALM: Divisão de Almoxarifado  
DIPAT: Divisão de Patrimônio  
DIRAF: Diretoria de Administração Financeira  
DIRAM: Diretoria de Administração de Materiais  
DIRCL: Diretoria de Compras e Licitação  
DIROR: Diretoria de Orçamento  
GRU: Guia de Recolhimento da União  
MI: Memorando Interno  
PROPLAD: Pró-Reitoria de Planejamento e Administração  
RDC: Regime de Contratação Diferenciada  
SECOE: Setor de Cobrança de Empenho  
SICAF: Sistema de Cadastro de fornecedores  
SIE: Sistema de informação para o Ensino  
UFU: Universidade Federal de Uberlândia

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	12
1.1	Questão de pesquisa .....	14
1.2	Objetivo Geral .....	15
1.3	Objetivos Específicos .....	15
1.4	Justificativa .....	15
1.5	Estrutura do Estudo .....	17
2	Referencial Teórico .....	18
2.1	Teoria da Burocracia .....	18
2.2	Compras Públicas .....	20
2.3	Evolução da licitação no Brasil .....	23
2.4	A Lei 8.666/93 .....	25
2.4.1	Princípios Constitucionais da Administração Pública .....	26
2.5	Princípios do Processo Administrativo Disciplinar .....	28
2.5.1	Princípio do Devido Processo Legal .....	28
2.5.2	Princípio do Contraditório e da Ampla Defesa .....	28
2.6	Sanções Administrativas .....	29
2.6.1	Princípios norteadores na aplicação de sanções administrativas .....	30
2.6.2	Sanções Previstas na Lei 8.666/93 .....	30
3	Método .....	33
3.1	Caracterização da Pesquisa .....	33
3.2	Abordagem metodológica .....	33
3.3	Fases de pesquisa .....	35
4	Resultados .....	39
4.1	Diário de Campo .....	39
4.1.1	Fluxograma de Cobrança de Empenho .....	43
4.1.2	Manual de Cobrança de Empenho .....	44
4.2	Análise de Conteúdo das Entrevistas .....	48
4.2.1	Pré-análise .....	48
4.2.2	Codificações .....	49
4.2.3	Categorização .....	56
4.2.4	Análise .....	58
4.3	Análise Documental .....	64
4.3.1	Análise Documental do Histórico de Execução do SECOE .....	64
4.3.2	Análise Documental do Tempo Médio de Entrega .....	65
5	Proposta de Aprimoramento Modelo de Apenação .....	70
6	Considerações Finais .....	71
	Referências .....	73
	Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	78
	Apêndice B – Roteiro entrevista semiestruturada .....	79
	Apêndice C – Transcrição entrevista piloto com Diretor de Compras da UFU .....	80
	Anexo 1 – Correspondência de Advertência .....	86
	Anexo 2 – Correspondência de Multa .....	88
	Anexo 3 – Correspondência de Suspensão .....	90
	Anexo 4 – Correspondência de Prorrogação de Prazo .....	92

## 1 INTRODUÇÃO

Para Azambuja (1997) a sociedade surge na necessidade natural do homem viver em grupo, na aspiração de realizar o bem geral. Por esta razão decorre a instituição do Estado, uma entidade que aflora na eminência de preservação dos interesses comuns, uma vez que se considera que a sociedade não possui as ferramentas necessárias para fomentar a paz e o bem-estar social. Assim sendo, o Estado passa a ser definido como uma organização social, que cria vínculos de natureza política e jurídica, objetivando a vontade coletiva, mediante o estabelecimento de um governo que realizará o bem comum (DALLARI, 1998).

O termo Estado foi utilizado pela primeira vez no livro “o Príncipe” de Maquiavel (1513), passando a partir deste momento, a ser utilizado pelos italianos para se referir a uma cidade independente, sendo posteriormente adotada por escritores franceses, ingleses e alemães. (DALLARI, 1998)

A necessidade de administração do Estado é posterior e caracterizada por Mello (2012) como administração pública, que em sentido amplo, se refere às atividades desenvolvidas que são voltadas para o alcance do bem coletivo. Estritamente identifica o conjunto de órgãos e entidades que detém as atribuições de exercício das atividades atribuídas por lei para atender as necessidades da sociedade (MELLO, 2012).

As ações de administração pública são realizadas pelo agente público, que ao desempenhar sua função administrativa não tem liberdade para escolher outro objetivo que não seja cumprir os deveres impostos por lei. Destarte, a finalidade da administração pública é a defesa do interesse público, caso alguma ação seja realizada sem interesse público configura-se desvio de finalidade. Isso se dá porque diferentemente de uma empresa particular que pratica tudo aquilo que a lei não proíbe, o administrador público é obrigado ao cumprimento da lei e dos regulamentos (MELLO, 2012). No entanto, as limitações de atuação não podem se configurar como uma restrição na busca da eficiência na administração pública, pois assim como o gestor da empresa particular, o gestor público deve almejar de forma incansável a gestão eficiente, satisfazendo as necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 1998).

Segundo Moreira (2016) o provimento do desejo da sociedade é exercido pelo Estado no fornecimento de serviços de saúde, educação, segurança. Todavia como o Estado não possui as condições de disponibilizar todos os meios necessários para atingir seus objetivos, a administração pública recorre à aquisição de bens e ou contratação de terceiros por intermédio de compras públicas. Meireles (1998) denomina estas aquisições praticadas pelo Estado como

licitação, que em suma objetiva selecionar a opção mais vantajosa, ocorrendo em uma sequência de atos vinculantes que garantam iguais oportunidades aos interessados e contribuam como fator de eficiência e moralidade nas relações administrativas públicas. Dessa forma, a administração pública não pode adquirir insumos de fornecedores que julgar conveniente, sendo necessária a instauração de processos de compras públicas baseados em regras preestabelecidas em lei.

De acordo com Dallari (1993, p. 87), "os interesses privados são disponíveis, mas os interesses públicos são indisponíveis. Os particulares escolhem livremente seus contratantes, mas a Administração não tem liberdade de escolha". A relação existente entre as duas partes é estritamente regida pela Lei 8.666/93 e decretos de regulamentação, protegendo tanto o Estado da influência do poder econômico, como o fornecedor do abuso de poder do Estado. No entanto, esta mesma legislação que norteia a realização de um processo que resulta em contrato com cláusulas uniformes, deve também realizar a gestão dos conflitos e desobediências às cláusulas acordadas, estabelecendo previamente as sanções que previnem, corrigem e punem as condutas inadequadas.

Nobre Júnior (2000) aponta que entre as múltiplas atribuições da administração pública, muitas vezes, a mesma se depara com a necessidade de imputar punições para garantir a higidez da ordem pública, na busca da prevenção e repressão de condutas que violam o bem jurídico geral, punindo comportamentos que desrespeitam deveres de obediência ou colaboração com entes públicos na busca do interesse geral. Costa (1994) destaca que o processo administrativo deve possuir garantias de direito ao contraditório e ampla defesa, para que a sanção não seja aplicada de forma arbitrária, podendo ser instaurado com base em auto de infração, representação, denúncia ou peça equivalente, contendo a apresentação do ato ou fato ilegal.

Contudo, apesar de previsto na legislação, verifica-se que uma parcela significativa dos órgãos públicos não possui estrutura ou processo formal com o objetivo de autuar empresas que pratiquem atos ilícitos. No período de 27 de novembro a 07 de dezembro de 2015 foi realizada uma consulta por telefone e pesquisados os sítios eletrônicos de onze Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) sediadas no Estado de Minas Gerais (UNIFAL, UNIFEI, UFJF, UFLA, UFMG, UFOP, UFSJ, UFV, UFRJ, UFTM e UFVJM), e verificou-se a inexistência de estrutura ou processo formal de cobrança de empenho. Esta constatação é corroborada pelo Acórdão 1793/2011 do TCU, que em seu tópico 3.3 – item 109 reforça a necessidade de criação destes meios e alerta que a não autuação sem justificativa poderá culminar com a aplicação de sanções aos gestores. Em 2015, posteriormente, o novo Acórdão 754/2015 volta a esta temática ampliando a sua discussão.

Entretanto, apesar da legislação ser rigorosa tanto com os atos inadequados praticados pelas empresas inidôneas, como com o gestor que não aplica as sanções previstas na lei, não foi encontrado na literatura conteúdo orientador para a implantação desse serviço como um processo organizacional da administração pública. A ausência desta diretriz dificulta a realização da garantia de segurança jurídica para o órgão e para o administrador público, não atende ao tratamento isonômico às empresas, e ainda, não evidencia a necessidade de um processo formal de respostas às irregularidades encontradas. A ausência do instrumento orientativo gera no gestor público uma insegurança jurídica sobre a forma ideal de aplicação da legislação.

A criticidade deste tema se demonstra em função do sucesso da relação público-privado na busca dos objetivos do órgão público, e as consequências que são causadas pela frustração destes contratos, por vezes inviabilizando o fornecimento de serviços essenciais à comunidade. Diante deste contexto, o presente estudo tem por objetivo descrever o processo de implantação em 2010 do modelo de apenação de fornecedores na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), demonstrando suas contribuições na aplicação de sanções previstas em contratos firmados entre entidades públicas e privadas, sob o espectro de diferentes agentes, dentro das relações estabelecidas em contrato.

Em suma, do ponto de vista prático foi feito o registro da estrutura e processo de apenação de fornecedores, implantado da UFU em 2010, identificando suas contribuições sob a visão de diferentes atores envolvidos, gestor público, agente público e órgãos de controle, com o intuito de contribuir com a difusão deste modelo em outros órgãos públicos. Do ponto de vista teórico o estudo traz uma contribuição teórica à literatura, ao relatar a experiência de apenação aos fornecedores de uma instituição pública. Do ponto de vista social a disseminação dos aspectos práticos e teóricos contribuirão para o aprimoramento do serviço implementado e servirá de modelo para o serviço público, refletindo na aplicação mais eficiente dos recursos públicos e consequentemente no oferecimento de melhores serviços à sociedade.

## 1.1 Questão de pesquisa

Como ocorreu a implantação da aplicação das sanções administrativas em compras públicas na Universidade Federal de Uberlândia (UFU) em 2010, e quais foram suas contribuições de eficiência para os diferentes stakeholders internos envolvidos?

## **1.2 Objetivo Geral**

Descrever o processo de implantação do modelo de apenação de fornecedores na Universidade Federal de Uberlândia em contratos firmados entre entidades públicas e privadas dentro das relações estabelecidas em contrato, demonstrando suas contribuições sob o espectro de diferentes agentes.

## **1.3 Objetivos Específicos**

1. Descrever o processo de implantação do modelo de apenação de fornecedores em compras públicas na Universidade Federal de Uberlândia - UFU.
2. Apontar as contribuições da implantação do modelo de apenação de fornecedores para cada *stakeholder* interno envolvido no processo;
3. Apontar com base em análise documental as contribuições da implementação do modelo de apenação de fornecedores;
4. Indicar as contribuições e limites deste modelo como exemplo de referência para as compras da administração pública de uma universidade.

## **1.4 Justificativa**

Em um cenário de escassez de recursos econômicos públicos a serem aplicados em diversos setores e necessidades sociais, se faz necessário que o gestor público busque alcançar a otimização da aplicação do recurso, com o menor consumo possível (CEREIJIDO, 2001).

Este tema vem ganhando corpo em função das restrições da política macroeconômica, que tem, de modo geral, uma margem limitada para o incremento de despesas públicas. Outro aspecto relevante desta mudança é a imposição de maior transparência na prestação de contas do Estado pelos órgãos de controle públicos e sociais, e o crescimento da organização social em torno da exigência de qualidade na prestação de serviços públicos (DIAS, 2005).

A necessidade de aprimoramento da gestão pública fica evidente com a inclusão do princípio de eficiência na Constituição de 1988, ao reconhecer a responsabilidade nata do agente público. Cereijido (2001, p. 240) caracteriza eficiência no serviço público como:

A eficiência, muito mais que um pressuposto da assim denominada administração gerencial, constitui dever, indeclinável e extensível a todo agente público. Cuida-se da busca contínua do aperfeiçoamento no desempenho das funções públicas que lhe

sejam conferidas, tendo como norte a consciência da extrema importância e relevância de cuidar daquilo que é de todos sem ser de ninguém, do bem, do patrimônio, que constitui precisamente a soma dos esforços coletivos que através de gerações vieram a construir um país (CEREIJIDO, 2001, p. 240).

Na concepção de Zylbersztajn (2005, p. 83) "eficiência significa a aptidão para obter o máximo ou o melhor resultado ou rendimento, com a menor perda ou o menor dispêndio de esforços; associa-se à noção de rendimento, de produtividade; de adequação à função.", diferenciando também eficiência de eficácia, que é a aptidão para produzir efeitos.

Segundo Di Prieto (2002) o princípio da eficiência possui dois aspectos que podem ser considerados em relação ao modo de atuação do agente público, o primeiro referente a expectativa do melhor desempenho possível de suas atribuições para alcançar os resultados esperados, e segundo em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública. Portanto, é atribuição do gestor público a busca da eficiência, adquirindo os recursos necessários para a realização do bem comum, buscando no mercado insumos, equipamentos e serviços que o Estado não possua (CEREIJIDO, 2001).

A interação do Estado com o mercado nem sempre é satisfatória, podendo ocasionar prejuízos para a sociedade, como aconteceu no Centro de Hemoterapia de Sergipe em setembro de 2016, que precisou suspender a coleta de sangue em função de atraso de entrega das bolsas plásticas, ocasionado pelo atraso de entrega de um fornecedor (G1, 2016).

Um atraso pode ser fator determinante entre a vida ou morte de um cidadão, como no caso do João Melo de 56 anos, transplantado, que necessita da medicação para evitar a rejeição do órgão, porém, o Estado de Pernambuco tem dificuldades de fornecimento regular da medicação, o que pode comprometer o tratamento. Situação similar a outros 235 tipos de medicamentos que estão faltando no Estado, representando 70% dos medicamentos que deveriam estar disponíveis, segundo informações do Ministério Público a dificuldade ocorre em função de atraso de entrega de fornecedores (MINISTÉRIO PÚBLICO DE PERNAMBUCO, 2016).

Os exemplos de comprometimento da prestação de serviço públicos, em função do descumprimento de termos contratuais instituídos na licitação, estão presentes em diversos órgãos públicos, contudo, existem mecanismos previstos nestes termos contratuais que possibilitam a punição e até mesmo a exclusão do fornecedor do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF).

Apesar da obrigatoriedade do gestor público na aplicação das sanções administrativas ao identificar conduta danosa ao erário público, o Tribunal de Contas da União (TCU)

identificou em dois acórdãos (1793/2011 e 754/2015) a falta de utilização destes mecanismos e alertando aos agentes públicos sobre as consequências da não aplicação das sanções. Assim sendo, a legislação cria mecanismos de punição para o comportamento danoso de alguns fornecedores e os órgãos de controle cobram a aplicação da legislação, contudo, o gestor não possui uma instrução processual para nortear esta ação.

A falta de ação do gestor público, no sentido de aplicar as sanções previstas quando identificadas, é caracterizada por lei como uma grave violação das normas estabelecidas, podendo resultar em punições severas ao agente público, contudo, a situação se agrava porque os danos causados por esta negligência têm amplos efeitos, comprometendo a eficiência e a capacidade do órgão de atingir seus objetivos, podendo ocasionar perdas de limites orçamentários, afetando a sociedade que não será atendida adequadamente em suas necessidades, nos diversos tipos de serviços oferecidos pelo Estado (DI PIETRO, 2002).

## **1.5 Estrutura do Estudo**

O presente estudo está estruturado em cinco partes, o primeiro capítulo se refere à introdução do tema, apresentação do problema de pesquisa, objetivo geral e específicos e a justificativa do tema. O segundo capítulo expõe o referencial teórico, onde serão explorados os conceitos correlacionados ao tema proposto, como compras, compras públicas, legislação de compras no Brasil, lei 8.666/93 e sanções administrativas. O terceiro capítulo trata dos aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, caracterização do ambiente, coleta, tratamento e análise dos dados. O quarto capítulo trabalha a análise dos resultados obtidos na pesquisa, buscando os objetivos propostos e apoiado no referencial teórico. O quinto e último capítulo apresentará as considerações finais do estudo, suas limitações, bem como sugestões para futuros estudos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As teorias, apesar de serem explicações parciais da realidade, colaboram com o pesquisador na compreensão de diferentes perspectivas, esclarecem o objeto de investigação, colaboram com o levantamento de questões e contribuem com a organização e análise dos dados (MINAYO, 2001).

Este tópico foi dividido em seis seções, burocracia, compras públicas, evolução da legislação brasileira, lei 8.666/93 e seus princípios, princípios do processo administrativo disciplinar e sanções administrativas.

### 2.1 Teoria da Burocracia

Segundo Bobbio et. al. (1998) o termo “burocracia” foi empregado pela primeira vez pelo economista Vicent de Gournau em meados do século XVIII, para identificar os funcionários da administração do Estado absolutista francês de origem fisiocrática.

Este conceito se difundiu e acompanha o funcionamento da administração pública até os dias de hoje sendo associado à abundância de papéis, proliferação de normas, excesso de formalismo e ritualismo, presente em instituições públicas e privadas.

Surpreende a diversidade das respostas aduzidas e a permanência da dúvida. A surpresa é causada por uma primeira observação. A burocracia se nos apresenta como este fenômeno do qual todos falam e pensam ter alguma experiência e que, entretanto, resiste estranhamente a conceituação (LEFORT, 1984, pg.148).

Ainda Lefort (1984) distingue duas correntes teóricas, a primeira caracteriza o fenômeno como uma categoria sem autonomia, mesmo tendo legitimidade política e social, sendo essencialmente dependente de outras categorias da sociedade, assim sendo, a burocracia constitui uma classe. Dentre os autores que se enquadram nesta vertente temos contribuições de Hegel, Trotski, Marx, Lênin, e o desenvolvimento do pensamento marxista atual. Incluso neste mesmo entendimento, contudo, em outra direção temos os estudos de Max Weber, que ressaltam o contexto da sociologia de poder-dominação, como também pelo pensamento administrativo ocidental, focado na eficiência e eficácia presente em diversas abordagens da teoria organizacional (LEFORT, 1984).

A segunda corrente teórica segue no outro sentido, a burocracia detentora de autonomia e poder, sendo uma classe que pode ser dominante, atribuindo à burocracia uma dinâmica e lógica própria, com capacidade de expandir seus poderes sobre a sociedade, sendo caracterizado pela hierarquia e estabilidade no emprego, dinâmica social e homogeneização de procedimentos (LEFORT, 1984).

No Brasil, os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidos pela criação do Departamento Administrativo de Serviço Público em 1936, caracterizando a primeira reforma administrativa, contudo, somente em 1938 temos o primeiro indicativo de administração pública gerencial por meio da criação da primeira autarquia. Neste momento surgiu o entendimento de que os serviços públicos possuíam funções executivas e que deveriam ser descentralizados, não se submetendo aos requisitos burocráticos da administração direta ou central (BRESSER PEREIRA, 1998).

A dificuldade em olhar a questão da burocracia começa ao percebermos que, não são só os condicionantes estruturais, nem só os interesses de grupo, nem só os traços fundadores que compõem o tipo ideal weberiano, nem só o corporativismo, nem só o contexto, mas tudo ao mesmo tempo, e muitas coisas mais, delimita o espaço de poder da burocracia, bem como o modo na sua lógica de ação (GOUVÊA, 1994, pg.27).

Em 1967 houve a edição do Decreto Lei 200/67 que propôs a criação da administração pública indireta, organizada em autarquias com autonomia na busca de prestação de serviços de melhor qualidade a população, foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil (BRESSER PEREIRA, 1998).

No final da década de 1970 ocorreu a criação do Ministério Extraordinário de Desburocratização. Esta foi a primeira tentativa oficial de direcionar as atividades da Administração Pública para o atendimento das demandas dos cidadãos. Este movimento sofreu um retrocesso em 1985, apesar da transição democrática houve um retrocesso burocrático com o retorno de um certo grau de patrimonialismo. A Constituição de 1988 provocou um engessamento do aparelho do Estado ao estender para os serviços do Estado e para as próprias empresas estatais praticamente as mesmas regras burocráticas rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado (BRESSER PEREIRA, 1998).

As reformas na administração pública nos anos 90 apresentam a implementação de uma administração voltada para resultados, com ênfase em eficiência e planejamento, o que retomou a discussão sobre o tamanho do Estado, bem como o seu grau e forma de intervenção. É

importante ressaltar que este ciclo de reformas gerenciais não representa na atualidade um modelo de administração pública estanque, baseado em apenas um dos modelos apresentados.

No caso do Brasil os ciclos ocorreram entre o patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, com uma simbiose dos modelos, apresentando na verdade uma conjunção de modelos que em tese são antagônicos (CAMPELO, 2010).

Portanto, existe um desafio do gestor público na busca da maximização dos resultados, no equilíbrio do procedimento burocrático e da gestão gerencialista, tendo foco na satisfação dos interesses do cidadão e o atendimento da legislação vigente.

## **2.2 Compras Públicas**

O termo Compra pode ser definido como a aquisição de um produto ou serviço, pelo qual se paga determinado preço. Para Baily et al. (2000), compra é o procedimento utilizado pelas organizações para escolher os materiais ou serviços que devem ser adquiridos, identificar os fornecedores disponíveis, negociar as fontes de suprimento, firmar contratos, estruturar ordens de compra e enfim receber e pagar os materiais ou serviços adquiridos.

De acordo com Costa (1994) compra é a função administrativa dentro de uma organização, sendo essa responsável pela coordenação de um sistema de informação e controle que realize a aquisição no mercado, garantindo o fluxo de bens e serviços necessários para o cumprimento da missão da organização, na quantidade certa, na qualidade certa, no tempo certo e no preço certo.

Contribuindo para a competitividade e perenidade da empresa, Viana (2006) afirma que:

a atividade compra tem por finalidade suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, emanadas das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas (VIANA, 2006, p.42).

Garcia (2008) e Simões & Michel (2004) concordam que a função de compras nas organizações é um serviço crucial para o bom andamento das atividades, contribuindo na gestão de estoques e relacionamento com clientes, desempenhando papel estratégico na competitividade e êxito no mercado.

Segundo Dias (2005) a função de compras passou a ser estratégica para a administração de recursos de materiais da empresa, a compra realizada com sucesso pode beneficiar a organização e ser determinante, tanto na competitividade como na sua permanência no mercado. Reduções nos custos de aquisição refletem positivamente na lucratividade da

organização, portanto, com a utilização de recursos financeiros de forma eficiente, fica minimizada a necessidade de capital imobilizado em estoques.

Outro aspecto relevante levantado por Dias (2005) é a seleção do fornecedor que deve ter as condições necessárias para garantir a regularidade de fornecimento do material ou serviço, de forma que não cause interrupção ou atraso no cumprimento da meta da organização. A administração de suprimento da organização privada tem a finalidade de garantir os insumos necessários para o alcance de seus objetivos, e para tal, o seu gestor conduz o processo baseado em normas internas (COSTA, 2000).

Costa (2000) salienta também que esta relação entre a organização e fornecedor, que ocorre tanto na iniciativa privada como na pública, recebem nomenclaturas próprias, no caso da organização privada o termo compras tende ao desuso, sendo substituído pela expressão “administração de suprimentos” ou por “*procurement*” e no caso da organização pública recebe o nome de “licitação”.

O sistema de compras públicas e privadas tem diferenças. É permitido ao privado realizar tudo que a lei não proíbe, no caso do público somente é permitido atuar dentro do que a lei determina. Os interesses particulares são disponíveis e os interesses públicos são indisponíveis, o particular pode escolher livremente seu fornecedor, já o público não tem liberdade de escolha, portanto os sistemas de compras apresentam diferenças de princípio, de finalidades ou objetivos (DALLARI, 1993). Corroborando as diferenças dos sistemas de compras descrita por Dallari (1993) o Quadro 1 compara os dois sistemas utilizando o modelo de Ansari & Modarres (1990) e a lei 8.666/93.

Tabela 1 - Quadro sinóptico demonstrativo das diferenças entre os modelos de compra

<b>Parâmetro</b>	<b>Compras</b>	<b>Licitação</b>
Seleção de fornecedores	Critério de seleção centrado no fornecedor	Critério de seleção centrado no produto
	Negociação	Cotação
	Possibilidade de parcerias	Impossibilidade de parcerias
	Critério de seleção com base no custo do ciclo de vida	Critério de seleção com base no preço
Avaliação dos fornecedores	Facilidade de usar como critério fornecimentos passados	Dificuldade de usar como critério fornecimentos passados
Custo de pedido	Menores custos de pedidos, parcerias fazem tender a zero	Grandes custos de pedidos, alto custo de vendas para o fornecedor
Tamanho do lote de compra	Pequenos lotes de compra	Grandes lotes de compra
	Entregas constantes ( <i>Just-in-time</i> )	Entregas constantes só com Registro de Preços ou Padronização
Tempo de Reposição	Pequeno	Grande
	Tende a zero ( <i>Just-in-time</i> )	Processo obedece à lógica cronológica, contudo, apelação jurídica dos participantes pode estender ainda mais
Preço e concorrência	Centrada na qualidade, entrega, serviços, preços, tempo de vida do produto	Centrada no preço
Especificação do Produto	Flexível	Especificação formal no início do processo
Contratos	Longa duração	Curta duração
Controle sobre a função	Pequeno nível de formalismo	Grande nível de formalismo

Fonte: Baseado no modelo de ANSARI e MODARRES (1990)

A licitação da organização pública segundo Meirelles (1998) tem dois objetivos, o primeiro é selecionar a proposta mais vantajosa para a organização e o segundo garantir igualdade de oportunidade para os que desejarem contratar. Este processo acontece em uma sucessão ordenada de atos que visam assegurar o cumprimento de princípios jurídicos, sendo o gestor público regido por normas editadas pelo poder legislativo.

Carvalho Filho (2014) afirma que a licitação não pode deixar de considerar dois elementos, o primeiro é a natureza jurídica do instituto e o segundo o objetivo a que se preordena. Baseado nestes elementos o autor define licitação como sendo um procedimento administrativo utilizado por órgãos públicos para selecionar a melhor proposta oferecida, com dois objetivos, celebração de um contrato ou obtenção do melhor trabalho técnico, artístico ou científico.

Conforme Di Pietro (2002) a licitação é um processo administrativo composto por atos e fatos da administração e do licitante, no intuito de formar um contrato. O autor ressalta que é atribuição da administração a formulação do edital ou convite, receber as propostas, habilitar os candidatos, classificar, adjudicar, além de outras ações intermediárias ou posteriores, como o julgamento de recursos, revogação, anulação, projetos, publicações, anúncios, atas, etc., e do particular, a retirada do edital, formulação da proposta, prestação de garantia, apresentação de recursos, impugnações e o cumprimento dos termos contratados.

Rosa (2006) destaca que a legislação que normatiza a ação do gestor público no processo licitatório possui diferenças com a atuação do gestor no setor privado. Dentre estas, destaca-se o princípio da legalidade, que restringe a atuação do gestor público somente ao que é expressamente permitido por lei, não sendo admitida qualquer ação que não possua expressa permissão legal, portanto, não possuindo a obrigação de fazer ou deixar de fazer algo, senão em virtude da lei.

Este zelo exigido pela legislação em caso de compras públicas se dá em função do poder de compra governamental, tanto na garantia de sua finalidade primária de suprir as necessidades da sociedade, como no impacto que o volume de compras públicas gera de demanda, estímulo de atividade econômica e emprego, proteção da empresa nacional para desempenho de funções de pesquisa e desenvolvimento, minimização de discrepâncias regionais criando empregos em setores marginais da força de trabalho (BRAMMER; WALKER, 2007).

### **2.3 Evolução da licitação no Brasil**

A introdução de um processo de concorrência no direito público brasileiro iniciou-se com o decreto nº 2.926/1862, que regulamentou as arrematações dos serviços a cargo do então Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas, assinado pelo ministro Manoel Felizardo Souza e Melo e rubricado pelo imperador Don Pedro II. Naquela época, o termo utilizado era “concurrencia” (que na grafia da época, com “u” e sem o acento) (JORNAL DO SENADO, julho 2014). Esta iniciativa somente veio a ser consolidada na República, quando o Congresso Nacional aprovou e o então Presidente Epitácio Pessoa sancionou o Decreto nº 4.536/1922, que estabeleceu condições para a geração do empenho, assinatura de contrato e realização da concorrência, instituindo o Código de Contabilidade da União (art. 49-53).

No período da ditadura militar, o então Presidente Castelo Branco sancionou a Lei 4.401/1964 estabelecendo normas para a licitação de serviços e obras e aquisição de materiais no serviço público da união. Posteriormente, o Decreto-lei 200/1967 instituiu como

procedimentos introdutórios à contratação de serviços e à compra de bens e produtos a concorrência, tomada de preços e carta convite, dando início a reforma administrativa (JORNAL DO SENADO, julho 2014).

Esta legislação foi posteriormente estendida pela Lei nº 545/1968 para as esferas estaduais e municipais. No entanto, o processo de estruturação da legislação da licitação tinha muitas lacunas sujeitas a interpretações, resíduo de uma administração centralizadora e burocrática vigente até o momento (RIBEIRO, 2011).

Na redemocratização o presidente José Sarney baixou o Decreto-Lei 2.300/1986, com normas sobre licitações e contratos na administração federal, acrescentando as modalidades de concurso e leilão. O referido decreto foi atualizado pelos Decretos-lei 2.348/1987 e 2.360/1987, instituindo o Estatuto Jurídico das Licitações e Contratos Administrativos.

A partir da Constituição de 1988 a licitação recebeu *status* de princípio constitucional, de observância obrigatória pela Administração Pública direta e indireta de todos os poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Em seu art. 37 - inciso XXI, pode-se observar que a obrigatoriedade de licitar passou a ser um princípio constitucional, dispensada somente nos casos expressamente previstos em Lei, e em seu art. 22, inciso XXVII, estabelece que a competência para legislar sobre normas gerais de licitação e contratação é exclusividade da União.

Já no capítulo Dos Princípios Gerais da Atividade Econômica, art. 170, inciso IV, a Constituição explicita que a concorrência não pode ser restringida ou subvertida por agentes econômicos com poder de mercado, sendo neste sentido obrigação do Estado zelar para que as organizações com poder de mercado não abusem deste poder de forma a prejudicar a livre concorrência. Para que estas regras constitucionais sejam cumpridas, foi promulgada a Lei 8.884/1994 que tem por finalidade a repressão e prevenção de infrações contra a ordem econômica baseada na liberdade de iniciativa e livre concorrência.

Alicerçado na prerrogativa do art. 22 da Constituição de 1988 o Congresso aprovou a Lei 8.666/93 que foi promulgada pelo então presidente Itamar Franco. É importante ressaltar que a lei foi aprovada logo após o impeachment do presidente Collor, portanto existia um sentimento na sociedade de que havia muita corrupção na gestão pública, e que essa corrupção em grande parte era gerada pela fragilidade do sistema legal de licitações (GALANTE, 2013).

A lei 8.666/93 foi elaborada baseada na desconfiança, com o intuito de acabar com a corrupção, contudo, é evidente que uma lei isoladamente teria dificuldades de mudar o cenário, e foi formulada uma legislação que se protege excessivamente dos agentes administrativos,

tornando o processo lento, com procedimentos demasiadamente formais e litigiosos (GALANTE, 2013).

Ao longo do tempo foram elaboradas propostas que tinham por objetivo substituir a referida lei. Neste ínterim decretos e normas administrativas foram aprovados e forçaram os agentes públicos a trabalhar com uma série de diplomas normativos, muitas vezes contraditórios entre si, na condução de um processo licitatório.

Em outubro de 2011 é regulamentada a lei nº 12.462/2011 que institui o Regime de Contratação Diferenciada (RDC), que tem como intuito um avanço ao modelo tradicional de licitação, encurtando o tempo do processo e os custos dos projetos, adotando um critério de inversão das fases, que tem o objetivo de conferir ao processo licitatório mais dinamismo, uma vez que a habilitação poderá anteceder o julgamento e a apresentação das propostas. Este processo tinha como objetivo inicial a urgência das obras da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016. Entretanto, por meio de medidas provisórias, sua aplicação foi ampliada para as obras da segunda fase do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC). Em 2014 houve uma tentativa de ampliar seu escopo para todas as licitações; contudo, o Senado autorizou a utilização deste novo modelo para as licitações de infraestrutura. Portanto, a RDC é utilizada para as obras de engenharia e a lei 8.666/93 para os demais processos licitatórios da União (KRAWCZYK, 2012).

Em aspectos gerais a legislação sobre licitação se caracteriza como uma forma de restrição à liberdade de ação do agente público, vedando a contratação sem a preservação da igualdade de oportunidades de contratar com a administração pública, e a manutenção do princípio da moralidade, evitando que se ofenda a moral, os bons costumes e a ideia comum de honestidade (MEIRELLES, 1998).

A seguir será descrito a legislação de compras públicas e os princípios constitucionais que norteiam os atos públicos.

## 2.4 A Lei 8.666/93

O processo licitatório tem duas finalidades, proporcionar a entidade licitante a proposta mais vantajosa e garantir aos interessados em oferecer os produtos ou serviços constantes deste processo, oportunidades iguais de concorrência (MEIRELLES, 1998).

Para tanto, alei 8.666/93 em seu art. 3º determina os princípios que devem nortear estes processos de compra: legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo e dos

que lhe são correlatos. No Quadro 2 é apresentada a definição constitutiva de cada um dos princípios:

#### **2.4.1 Princípios Constitucionais da Administração Pública**

Observa-se que os princípios protegem um objetivo maior e descentralizam as suas formas de atuação, ampliando os instrumentos de controle.

Por esses padrões é que se hão de pautar todos os atos administrativos. Constituem, por assim dizer, os fundamentos da ação administrativa, ou, por outras palavras, os sustentáculos da atividade pública. Relegá-los é desvirtuar a gestão dos negócios públicos e olvidar o que há de mais elementar para a boa guarda e zelo dos interesses sociais (MEIRELLES, 1998, p. 85).

Tabela 2 – Princípios Constitucionais da Administração Pública

<b>Princípio da Legalidade</b>	<b>Princípio da Impessoalidade</b>	<b>Princípio da Moralidade</b>	<b>Princípio da Igualdade</b>
Determina que a licitação seja um procedimento inteiramente vinculado à lei, conforme determina o atr. 4º da Lei 8666, significa que o administrador está subordinado às leis, não devendo se afastar sob pena de praticar ato invalido e expor-se a responsabilidades conforme o caso (MEIRELLES, 1998) e (DI PRIETO, 2002).	Determina que os atos praticados pelo agente público tenham o intuito de atingir o bem público, sendo vedado a busca de objetivo próprio ou de terceiros. Outra faceta deste princípio se assemelha ao Princípio da Isonomia, que exige igualdade de tratamento aos que possuem idêntica situação jurídica (CARVALHO FILHO, 2014) e (MEIRELLES, 1998).	Diferentemente do Princípio da Legalidade que exige do agente público a obediência a lei, o Princípio de Moralidade é regido por padrões éticos, onde não se deve somente observar a conveniência, oportunidade e justiça de suas ações, sendo exigido também a distinção do que é honesto do que é desonesto (CARVALHO FILHO, 2014).	Intimamente ligado ao princípio da impessoalidade, tem o objetivo não apenas de tratar isonomicamente os participantes do processo licitatório, mas garantir oportunidades iguais de disputa a todos os interessados em participar (MELLO, 2012) e (CARVALHO FILHO, 2014)
<b>Princípio da Publicidade</b>	<b>Princípio da Probidade Administrativa</b>	<b>Princípio da Vinculação ao Instrumento Convocatório</b>	<b>Princípio do Julgamento Objetivo</b>
Garante a ampla divulgação do processo licitatório, para que o maior número possível de fornecedores tenha conhecimento de suas regras, com o simples objetivo de promover uma participação maior, e consequentemente, em função da concorrência, selecionar a proposta mais vantajosa (DI PRIETO, 2002) e (CARVALHO FILHO, 2014).	Pressupõe que o administrador atue com honestidade para com os fornecedores, com atos que levem a seleção da melhor proposta para o Estado, dentro de um processo que tenha garantido amplas condições de participação, sendo inegável que a moralidade administrativa integra a atividade administrativa em sua aplicação e finalidade, constituindo pressupostos que legitimam e validam seus atos (MEIRELLES, 1998).	Garante que as regras estipuladas no processo serão rigorosamente seguidas por todos os envolvidos, caso contrário o procedimento se torna invalido e sujeito a correção administrativa ou judicial, evitando a violação da moralidade administrativa, da impessoalidade e da probidade administrativa (CARVALHO FILHO, 2014), (MELLO, 2012) e (DI PRIETO, 2002).	Correlacionado ao Princípio da Legalidade dispõe que os critérios de julgamento das propostas, sejam embasados em fatores concretos previstos pela administração no instrumento convocatório, de modo a permitir verificação dos licitantes e dos órgãos de controle (MEIRELLES, 1998) e (DI PRIETO, 2002).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores citados

A seguir é apresentado o processo administrativo disciplinar que deve ter seus atos regidos pelos princípios apresentados acima, além dos princípios específicos do ato, utilizados em conjunto para a elaboração do processo modelo implementado.

## 2.5 Princípios do Processo Administrativo Disciplinar

Como a Lei 8.666/93 não estabelece qual o rito processual deve ser seguido no objetivo de atribuir responsabilidade administrativa e aplicar sanções administrativas, a Controladoria Geral da União (CGU) entende que os órgãos poderão utilizar a forma processual que julgar adequada.

Contudo, a CGU em seu Manual de Processo Administrativo Disciplinar, que tem foco na relação entre a administração pública e seus servidores, contempla um tópico que condiciona a aplicação de sanções a fornecedores, por analogia, a aplicação dos mesmos princípios utilizados nos Processos Administrativos Disciplinares, aplicados na relação entre à administração pública e seus servidores.

Sendo assim, no processo administrativo que envolva a administração pública e seus servidores, por analogia deve obedecer ao Princípio do Devido Processo Legal e o Princípio do Contraditório e a Ampla Defesa (CGU, 2016).

### 2.5.1 Princípio do Devido Processo Legal

Conforme Mello (2012) e Carvalho Filho (2014) o Princípio do Devido Processo Legal previsto no art. 5º, inciso LIV, da Constituição Federal, é o princípio fundamental do direito administrativo, onde os demais princípios se sustentam, garantindo que a Administração Pública não condene ninguém sem que lhe seja assegurado o direito à defesa, permitindo ao acusado responder às acusações que a ele são imputadas.

### 2.5.2 Princípio do Contraditório e da Ampla Defesa

Segundo Carvalho Filho (2014) no processo legal é usual a referência ao Princípio do Contraditório e Ampla Defesa. Contudo, o contraditório é consequência natural da ampla defesa, sendo um princípio fundamental e inarredável. Assim, o Princípio do Contraditório e Ampla Defesa consiste na necessidade de apreciação e decisão de situações litigiosas, decorrentes de interesses conflituosos, garantindo o direito a contestação, de redarguição e acusações, de impugnação de atos e atividades.

Mello (2012) acrescenta que a Administração Pública antes de tomar decisões sobre um processo, deve garantir a oportunidade do contraditório e da ampla defesa, incluindo o direito de recorrer das decisões tomadas.

## **2.6 Sanções Administrativas**

A relação cliente (organização pública) e fornecedor (organização privada) apresenta aspectos variados que, por vezes, depara-se com a necessidade de aplicar punições que assegurem a ordem pública ou o funcionamento dos serviços sob sua responsabilidade, sancionando comportamentos que infrinjam o dever de obediência ou de colaboração com a atividade das organizações públicas, na busca do interesse da sociedade (PEREIRA, 2000).

A sanção administrativa tem atributos preventivos, educativos e repressivos, uma vez que ao sancionar uma organização além da busca da proteção do erário público, se evita preventivamente que a conduta do agente sancionado se repita em outro órgão público, e em função desta ação repressiva da ação inadequada é abarcada a ação educativa às demais organizações privadas que porventura tenham interesse de contratar com a organização pública (BRASIL, 2015).

Mello (2012, p. 863) afirma que infração e sanção administrativa são temas indissolúveis, uma vez que a infração está prevista em uma parte da legislação a sanção estará em outra, portanto, ambas devem ser estudadas conjuntamente, sob pena de dificuldade de entendimento de uma delas em separado. O autor conceitua a infração administrativa como descumprimento voluntário de uma norma que prevê sanção.

Outro aspecto levantado pelo autor é a conceituação de sanção administrativa como “[...]a providencia gravosa prevista em caso de incursão de alguém em uma infração administrativa, cuja imposição é de alçada da própria administração” (MELLO, 2012). Contudo, vale ressaltar que isto não significa que a concreta efetivação se efetue por obra da própria administração.

Vitta (2003) define a sanção administrativa como sendo a:

Consequência repressiva, estipulada pela ordem jurídica e imposta por autoridade administrativa, no exercício da função administração, desfavorável ao sujeito (infrator ou responsável), com a finalidade de desestimular as pessoas a descumprirem as normas do ordenamento normativo, em virtude de conduta (comissiva ou omissiva) praticada em ofensa ao mandamento da norma jurídica (VITTA 2003, p. 66).

Segundo Puccetti (2007 *apud* Mello 2010) as sanções previstas na ordenação jurídica são classificadas como retributiva ou resarcitória, apesar de ambas visarem a punição em decorrência da desobediência de um dever. A sanção retributiva tem finalidade preventiva e incide sobre o infrator que violou seu dever legal, a sanção resarcitória tem como referência o ator do processo que sofreu o dano, portanto, a sanção retributiva é uma sanção típica de organização pública.

Contudo, apesar da relevância do tema, Vitta (2008) alerta que as penalidades e sanções, temas pertencentes ao direito administrativo, vem recebendo pouca atenção por causa da inexistência de lei específica, bem como em função de sua proximidade com princípios e fundamento do direito penal, a doutrina tem encontrado dificuldades, para gerir de forma adequada tópicos relacionados às infrações e sanções administrativas.

### **2.6.1 Princípios norteadores na aplicação de sanções administrativas**

A aplicação de sanções administrativas é regida por dois princípios, o primeiro se refere à “indisponibilidade do interesse público”, que determina que o interesse público é indisponível, pertence a coletividade, e, o agente público não pode dispor e transigir desta obrigação, tornando todo ato que não respeite o interesse público como inválido. O segundo princípio se refere a “proporcionalidade”, permitindo a administração pública a escolha de forma fundamentada de sanção, não agindo em demasia ou tampouco de forma insuficiente a manutenção do interesse público (VIEIRA, 2011).

Mello (2010) afirma que a indisponibilidade dos interesses públicos significa que os bens e interesses não estão disponíveis à vontade do administrador, nem a quem quer que seja, ao contrário, é dever do administrador zelar que os termos e finalidades ao qual estão atados sejam respeitados. O autor se refere a proporcionalidade como sendo a capacidade de atribuir equivalência entre a gravidade da infração e a sanção aplicada, contudo, reconhecendo a dificuldade de aferição desta medida.

### **2.6.2 Sanções Previstas na Lei 8.666/93**

É importante salientar que as sanções descritas abaixo somente poderão ser aplicadas por intermédio da instauração e finalização de procedimento administrativo autônomo, onde sejam assegurados ao contratado o direito ao contraditório e a ampla defesa.

Art. 87. Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;

III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;

IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado resarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior. (BRASIL, 1993).

**Advertência (Art. 87, I)** – É a sanção mais branda, utilizada para eventuais inexecuções parciais de cláusulas contratuais. Serve para advertir o contratado para que sane pendências ou imperfeições, sob pena de aplicação de sanções mais graves. Esta sanção deve ser aplicada apena uma vez, sendo caracterizada de natureza moral, contudo, deixando registrada o intuito da administração de garantir a indisponibilidade do interesse público. Em tese não acarreta rescisão contratual, mas a reincidência da conduta pode culminar com a rescisão contratual (VIEIRA, 2011).

**Multa (Art. 87, II)** – A multa é penalidade pecuniária causada pelo descumprimento de dever legal ou contratual. O valor deve ser proporcional ao dano cometido ou conduta esperada, possuindo a função de dissuadir condutas ilegais. É imprescindível que o percentual da multa esteja previsto no instrumento convocatório ou no contrato. Em tese não acarreta rescisão contratual, mas a reincidência da conduta pode culminar com a rescisão contratual (Vieira, 2011).

**Suspensão Temporária (Art. 87, III)** – Consiste na suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a administração por um prazo não superior a dois anos. Nesta penalidade o fornecedor fica impossibilitado de se habilitar em licitação e contratação com a administração pública, contudo, este tema não é pacífico por causa da utilização em momentos distintos do termo “administração” e “administração Pública”, gerando um impasse quanto à abrangência da sanção (Vieira, 2011).

**Declaração de Inidoneidade (Art. 87, IV)** – Esta penalidade representa a declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com o serviço público, durante o tempo que permanecer os motivos determinantes da punição ou até que seja realizada a reparação junto ao órgão que aplicou a penalidade. Esta sanção tem prazo indeterminado, com no mínimo dois anos e abrangendo toda a administração pública, incluindo as entidades de personalidade de direito

privado sob o controle do poder público e as fundações por ele criadas ou mantidas (Vieira, 2011).

Estas punições tem o intuito de tornar o sistema mais justo e garantir a eficiência no serviço público, impossibilitando que fornecedores inidôneos continuem prejudicando as atividades, comprometendo a aplicação de recursos públicos e causando prejuízos ao usuário final.

### **3 MÉTODO**

Segundo Lakatos:

o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS, 2000, p. 83).

O método científico é representado pela utilização de meios de descrição e explicação de um problema de pesquisa, e sua escolha deve ser norteada pela natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem no estudo (FACHIN, 2005).

A presente pesquisa se caracteriza como exploratória e utiliza a abordagem qualitativa para atingir seus objetivos. Como técnica de coleta de dados utilizou-se a triangulação da análise de conteúdo de entrevistas com roteiros semiestruturados (dados primários) e análise documental de registros de compras da universidade e diário de campo da implantação do processo de apenação (dados secundários).

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um tema pouco conhecido ou explorado na literatura. Segundo Triviños (1987) o estudo exploratório auxilia o pesquisador a desvendar e/ou expandir sua expectativa em função de um determinado problema. Richardson (2002) afirma que quando não há informações sobre determinado tema, entretanto, existe o desejo de conhecer o fenômeno, este tipo de estudo é exploratório. Gil (2002) complementa que esse tipo de pesquisa é utilizado quando o tema é pouco explorado, tornado difícil a formulação de hipóteses.

Outro aspecto corroborado por Gil (2002) e Richardson (2002) é que o estudo exploratório identifica e descreve as características de determinada população, fenômeno ou situação. Portanto, o presente estudo busca ampliar o conhecimento sobre este relevante tema.

#### **3.2 Abordagem metodológica**

Quando se discute o modo de atuar na gestão pública é frequente a troca de experiências sobre situações enfrentadas no cotidiano. Diversos órgãos enfrentam uma variedade de

situações e desafios, algumas parecidas entre si, portanto, o relato dos caminhos percorridos na gestão de uma situação complexa, a apresentação de suas motivações e seus resultados contribuem para a gestão pública como um todo, para tanto, será utilizado o estudo de caso.

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHRAMM, 1971, p. 3).

As estratégias de pesquisa possuem suas vantagens e desvantagens em conformidade com três condições, o tipo de questão, o controle do pesquisador sobre os efetivos eventos comportamentais e o foco nos fenômenos históricos em detrimento dos fenômenos contemporâneos (YIN, 2001).

Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real- tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001, 13).

O estudo de caso normalmente é a estratégia escolhida para a análise de acontecimentos contemporâneos, em função da utilização de técnicas empregadas pelas pesquisas históricas, contudo, vale destacar que ela insere duas fontes de evidência não utilizadas pelo historiador, a observação direta e entrevistas, esta capacidade de suportar uma ampla variedade de evidências distingue esta metodologia (YIN, 2001).

Segundo Stake (1978) para a discussão do método do estudo de caso deve-se analisar três elementos, a natureza da experiência, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização dos estudos. Segundo o autor o aspecto malvisto do método referente à profundidade ou natureza da experiência, na verdade é seu elemento mais interessante, uma vez que está epistemologicamente ligado a experiência dos indivíduos diretamente envolvidos.

O autor salienta que no estudo de caso, o destaque está na compreensão alicerçada no conhecimento implícito, que tem forte ligação com a intencionalidade, o que não ocorre quando o objetivo é uma explanação baseada no conhecimento proposicional. Neste caso, o Estudo de Caso pode ser uma desvantagem, contudo, se o objetivo é a compreensão e a ampliação da experiência este prejuízo se extingue (STAKE, 1978).

Para Campomar (1991) o estudo intensivo de um caso proporciona a evidenciação de relações que não seriam encontradas de outra forma, e as análises e inferências deverão ser feitas principalmente por analogia.

Yin (2001) afirma que na escolha do método estudo de caso, a questão a ser respondida deve estar voltada para a resposta do “como” e “por que”, por serem questões que conduzem a análise da evolução do caso ao longo do tempo, e que seja possível a coleta de múltiplas fontes, minimizando a possibilidade de interferências no sentido de manipular comportamentos relevantes. Portanto, a possibilidade de utilização de evidências qualitativas como relatos ou observações, e ainda a inclusão de evidências de natureza quantitativa, evidencia as vantagens do método.

O autor elenca quatro tipos de projetos de estudo de caso, projetos de caso único com uma única unidade de análise, projetos de caso único com múltiplas unidades de análise, projetos de casos múltiplos com uma única unidade de análise e projetos de casos múltiplos com múltiplas unidades de análise, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Tipos básicos de projetos para estudos de caso

	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
Holísticos (unidade única de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

Fonte: COSMOS Corporation (apud Yin, 2001)

A fundamentação para a escolha do projeto de Estudo de Caso TIPO 1 para este estudo se dá em função da possibilidade de realizar um teste decisivo sobre o serviço, em função do ineditismo do processo implantado e em função da oportunidade de observar e analisar um fenômeno que não foi previamente alvo de investigação científica. Contudo, é importante reconhecer a potencial vulnerabilidade do estudo de um caso único, portanto, é necessária a maximização das fontes de coletas de dados e uma investigação cuidadosa para minimizar as chances de uma representação equivocada do problema (YIN, 2001).

### 3.3 Fases de pesquisa

Neste tópico será detalhado o delineamento da pesquisa, a coleta e análise dos dados, a composição e apresentação de resultados, conforme representado na Figura 1. Patton, (1987)

*apud* Yin (2001) discute a necessidade de triangulações ao fazer a avaliação; a triangulação de dados, pesquisadores, teorias e métodos. Neste estudo será utilizada a triangulação de dados com coletas de informações de diversas fontes, da análise de conteúdo de entrevistas com roteiros semiestruturados, análise documental de registros de compras da universidade e diário de campo da implantação do processo de apenação.

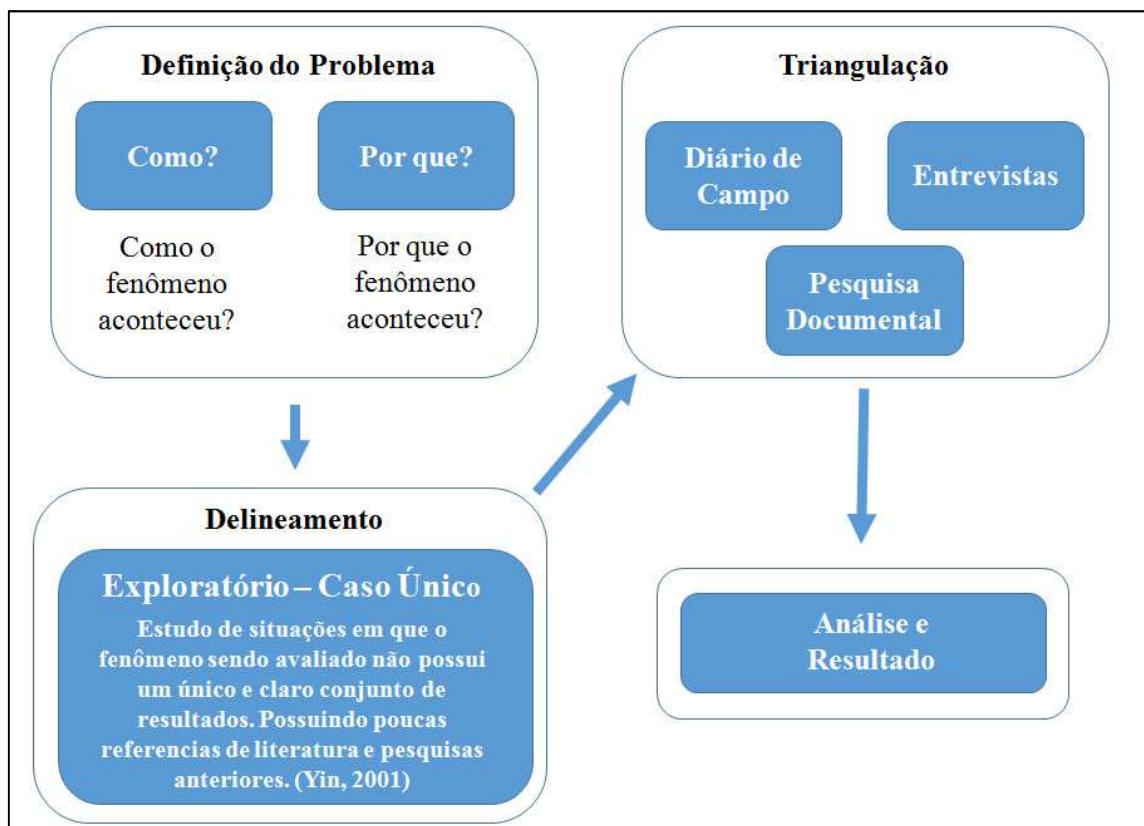


Figura 1 – Fases da Pesquisa

Fonte: Adaptado pelo pesquisador com base em Yin (2001).

Os dados que foram utilizados para a construção do caso foram provenientes de fontes primárias e secundárias. Os dados primários são os coletados para o estudo em questão enquanto os secundários já foram coletados, tabulados, analisados e estão à disposição para consulta (YIN, 2001).

Foram duas fontes de dados primários. A primeira foi composta pela observação participante instrumentalizada a partir de um caderno de campo, que será resgatado a partir da memória do pesquisador durante a realização deste estudo. Neste contempla-se o cronograma dos acontecimentos, relatando como o tema surgiu, seus primeiros passos, as aproximações realizadas e quais foram os primeiros resultados alcançados. Trata-se de uma observação

assistemática acerca da sequência de atividades que compuseram a implantação do processo na universidade.

A segunda fonte primária foram as entrevistas semiestruturadas realizadas entre dezembro/2016 e junho/2017 com diferentes agentes envolvidos com o processo implementado, buscando percepções de sete diferentes atores envolvidos no processo: Reitor, Diretor de Compras, Presidente da Comissão de Licitação, Auditor, Coordenador do Patrimônio, Coordenador do Serviço de Cobrança de Empenho e Usuário, escolhidos em função das relações que estas funções possuem com o modelo implementado.

A análise das entrevistas seguiu o procedimento de análise de conteúdo sugerido por Bardin (1977, p. 31) representado na Figura 2. Segundo a análise de conteúdo "não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações.".



Figura 2 – Fases do Processo de Análise de Conteúdo  
Fonte: Adaptado pelo pesquisador com base em Bardin (1977).

Expostos os procedimentos de coleta de dados primários, parte-se para a explicação da origem dos dados secundários. A fonte será feita com base em análise documental dos dados de tombamentos de equipamentos da UFU no período de 2010 a 2016, extraídos dos sistemas de informação da universidade a fim de se verificar se houve melhoria da eficiência no processo de compra pública. Neste caso trata-se da utilização da técnica de levantamento documental para coleta de dados (ZYLBERSZTAJN, 2005; DI PIETRO, 2002).

Na Tabela 4 a seguir é apresentada a estrutura resumida do processo de pesquisa correlacionando com cada objetivo específico, as questões que norteiam o objetivo, qual será a fonte de dados utilizada, qual o instrumento para a coleta dos dados, qual técnica de análise será utilizada e os autores que referenciam o método escolhido:

Tabela 4 – Método do Processo de Pesquisa

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões que norteiam o objetivo	Instrumentos de coleta de dados	Técnica de coleta de dados	Técnicas de análise de dados
	1) Descrever o processo de implantação do modelo de apenação de fornecedores em compras públicas na Universidade Federal de Uberlândia	<b>Como</b> aconteceu a implantação do processo de sanções administrativas ?	Diário de campo	Observação Assistemática	Análise de conteúdo Yin (2001) Bardin (1977)
Descrever o processo de implantação do modelo de apenação de fornecedores na Universidade Federal de Uberlândia em contratos firmados entre entidades públicas e privadas dentro das relações estabelecidas em contrato, demonstrando suas contribuições sob o espectro de diferentes agentes.	2) Apontar as contribuições da implantação do modelo de apenação traz contribuições aos <i>stakeholders</i> envolvidos no processo?	<b>Por que o</b> processo de apenação traz contribuições aos <i>stakeholders</i> envolvidos no processo?	Pesquisa documental: documentos do sistema de informação	Levantamento Documental	Análise documental Yin (2001)
	3) Apontar com base em análise documental as contribuições da implementação do modelo de apenação de fornecedores	<b>Por que o</b> processo de apenação traz contribuições a instituição?	Pesquisa documental: documentos do sistema de informação	Levantamento Documental	Análise documental Yin (2001)
	4) Indicar as contribuições e limites deste modelo como exemplo de referência para as compras da administração pública de uma universidade	<b>Como o</b> modelo pode ser estendido a todo o serviço público?	Pesquisa documental: Pesquisa Tombamento Patrimonial	Levantamento Documental	Análise documental Bardin (1977)
			Pesquisa documental: Pesquisa Processos de Licitação		Análise documental Bardin (1977)

Fonte: elaborado pelo autor

## 4 RESULTADOS

Aqui são apresentados os resultados alcançados no registro do processo de implantação do processo de apenação da UFU através do Diário de Campo, a análise das entrevistas conforme proposto na Figura 2 e a apresentação dos resultados da análise documental, compondo a triangulação de dados proposta no método.

### 4.1 Diário de Campo

A Universidade Federal de Uberlândia – UFU inicia-se nos anos de 1950 e foi federalizada em 24 de maio de 1978 (Lei n.º 6.532), organizada atualmente em 32 unidades acadêmicas com 68 cursos de graduação, 46 programas de pós-graduação que oferecem 39 cursos de mestrado acadêmico, 07 cursos de mestrado profissional e 21 cursos de doutorado, atuando em diversos campi, distribuídos nas cidades de Uberlândia, Ituiutaba, Patos de Minas e Monte Carmelo.

Assim como as demais Universidades Públicas do Brasil, seu financiamento é exclusivamente advindo dos cofres públicos e distribuído entre as instituições com base no Decreto nº 7.233, 19/07/2010. Distribuídos os recursos, as instituições têm autonomia de execução financeira, conforme estabelecido no art. 207 da Constituição Federal.

Para realizar a gestão dos recursos públicos a UFU possui uma estrutura responsável pela gestão administrativa e financeira é a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração – PROPLAD, que é composta por cinco diretorias, Diretoria de Orçamento – DIROR, Diretoria de Compras e Licitação – DIRCL, Diretoria de Administração de Materiais – DIRAM, Diretoria de Administração Financeira – DIRAF e Centro de Tecnologia da Informação – CTI, esta estruturação organizacional proporciona a adequada segregação de atribuições na execução orçamentária dos recursos públicos.

A Diretoria de Administração de Materiais (DIRAM) da UFU é a área responsável pela recepção de todo material de consumo e permanente adquirido pela instituição, manutenção de equipamentos e controle patrimonial. Em 2009 foi identificada uma dificuldade operacional no processo de recepção de material de consumo e permanente, tanto no atraso de entrega como na gestão de entregas divergentes com o especificado em edital.

As iniciativas de gestão deste processo ocorriam no caso de material de consumo através da Divisão de Almoxarifado (DIALM) e no caso de material permanente pela Divisão de Patrimônio (DIPAT), atuando de forma isolada. Esta atuação atingia uma baixa taxa de

efetividade em função da falta de instrumento de pressão junto aos fornecedores. As situações que obtinham sucesso de solução dependiam da capacidade de persuasão do servidor interlocutor da UFU e da boa vontade do fornecedor.

Como resultado foi identificado uma recorrente desobediência dos prazos de entrega acordados em edital e um grande volume de restos a pagar, empenhos firmados e não honrados pelos fornecedores, de exercícios anteriores. Na maioria dos casos, no final de um longo processo de compras o usuário não tinha êxito no atendimento de sua necessidade e eventualmente perdia o recurso, comprometendo as atividades finalísticas da instituição.

Esta situação ocorria porque diferentemente da iniciativa privada, a execução contratual no serviço público acontece na forma de contingenciamento, uma vez finalizado o processo de compra, o recurso é reservado para aquele contrato, e como a União executa o orçamento por exercício, a frustração da entrega do produto ou serviço contratado gera uma perda orçamentária para o contratante, que fica sem o recurso e sem o objeto contratado.

Vale ressaltar que o objetivo de um órgão público não é punir um fornecedor, contudo, caso a conduta danosa para o erário público não seja desmotivada, o maior prejudicado é o usuário final do serviço prestado pela instituição e a sociedade de forma geral. Portanto, as sanções administrativas em licitações e contratos têm como finalidade reprovar a conduta praticada pelo sancionado, desestimular a sua reincidência, bem como prevenir sua prática futura pelos demais licitantes e contratados. Essa ação tem caráter preventivo, educativo, repressivo e visa à reparação de danos pelos responsáveis que causem prejuízos ao erário público.

No intuito de aprimorar o processo, a DIRAM iniciou uma busca em diversos órgãos públicos de modelos de processo de cobrança de empenho que pudessem ser adotados pela UFU, porém, não foi encontrada uma solução estruturada que pudesse ser usada como modelo nas diversas instituições consultadas. Por fim, foi necessária uma discussão interna que envolveu a DIRAM, DIRCL e Procuradoria no desenvolvimento de um modelo de processo.

Com base na legislação vigente a DIRAM formulou algumas propostas de processos estruturados que garantissem o acesso ao direito de ampla defesa e contraditório pelos fornecedores, e que também resguardassem a instituição de possíveis ações jurídicas advindos da aplicação das penalidades.

Cabe destacar a dificuldade de se conseguir parecer jurídico institucional que proporcione segurança de implantação, as orientações são verbais e nem sempre precisas, portanto, somente após a aplicação é possível ver como os envolvidos no processo reagiriam ao fluxo proposto

O modelo de apenação foi chamado de Setor de Cobrança de Empenhos (SECOE). O SECOE foi implantado em 2010 e foram necessários pequenos ajustes no decorrer de sua implantação completa até 2012, passando a contar com uma estrutura física mais adequada, equipamentos e servidores para conduzir o processo. Já, em 2013 ocorreu a mudança de gestão da instituição, contudo, o processo de cobrança foi mantido.

Outro aspecto relevante é que no mesmo período da implantação do SECOE, outras iniciativas eram tomadas no intuito de tornar mais eficiente o processo de compras da instituição, como a implantação pela DIRAM do Catálogo de Materiais da PROPLAD, que tinha por objetivo a implementação de compras coletivas de alguns equipamentos de uso comum.

Neste sentido inicia-se a estruturação do SECOE e o respectivo processo de capacitação dos servidores que passariam a atuar neste serviço de cobrança da instituição. Foram designadas duas servidoras para o início desta nova etapa.

Nesta nova proposta os processos de cobrança deixariam de ser feitos empenho por empenho e passariam a ser realizados por CNPJ, contemplando todos os empenhos em atraso de forma unificada, tanto de material de consumo como de material permanente.

A Figura 3 representa em uma linha de tempo com identificação de fatos relevantes relacionados ao início da instituição, legislação de compras e licitação com respectiva previsão de penalidades e a implantação do SECOE. Destaca-se que a partir de 1986 a legislação respaldava a aplicação de penalidades, contudo, no intervalo de 23 anos, até a implantação do SECOE, não foram encontrados registros de sua aplicação. Com a implantação do SECOE, em 2010, teve início a instauração de processos de apenação e em seis anos de utilização do novo modelo, tornando a gestão da relação com os fornecedores mais eficiente.

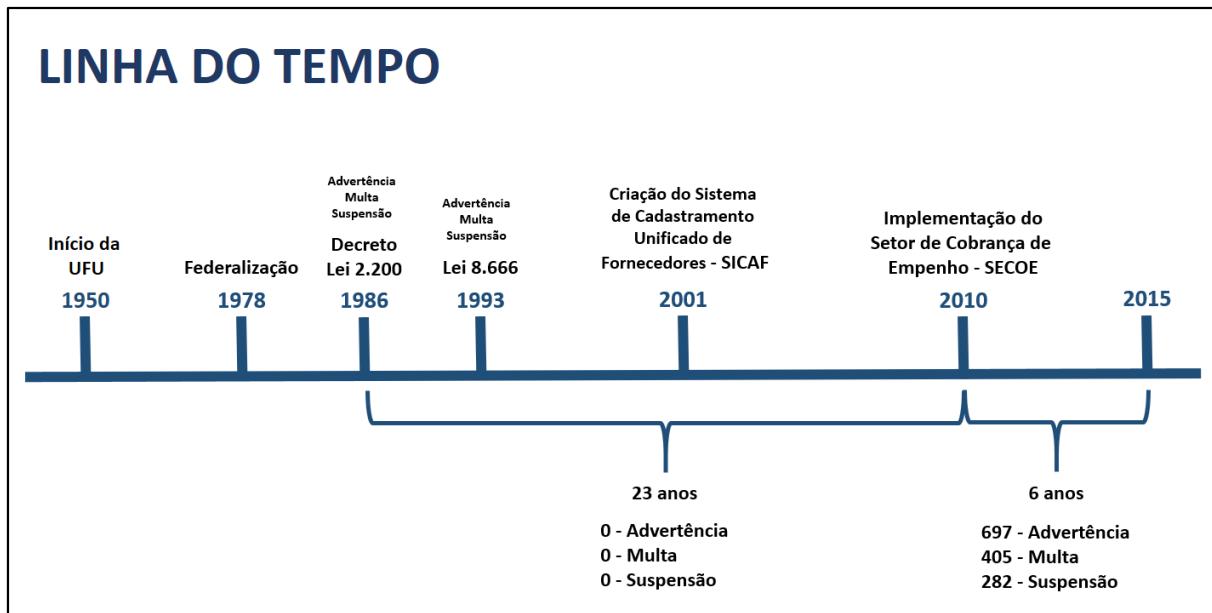


Figura 3 - Linha do tempo da Legislação de Sanções e implantação do SECOE.

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante salientar que apesar do modelo de processo implantado ter suspendido 282 empresas de licitar com o serviço público por dois anos, portanto, uma situação extrema de divergência no relacionamento público-privado, a UFU não foi acionada judicialmente em nenhuma ocasião, demonstrando a segurança jurídica do processo.

Foram realizados testes com versões de documentos que foram se aprimorando durante o processo de implantação, em função das respostas recebidas dos fornecedores e cobertura de fragilidades identificadas. Este processo de depuração levou alguns meses até que os documentos constituíssem um modelo de processo satisfatório, que assegurasse o respeito aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência, resultando em um conjunto de atos ordenados em uma sequência lógica que visa à apuração de um fato ou infração administrativa que pode resultar em uma possível aplicação de sanção, representado na Figura 3.

#### 4.1.1 Fluxograma de Cobrança de Empenho

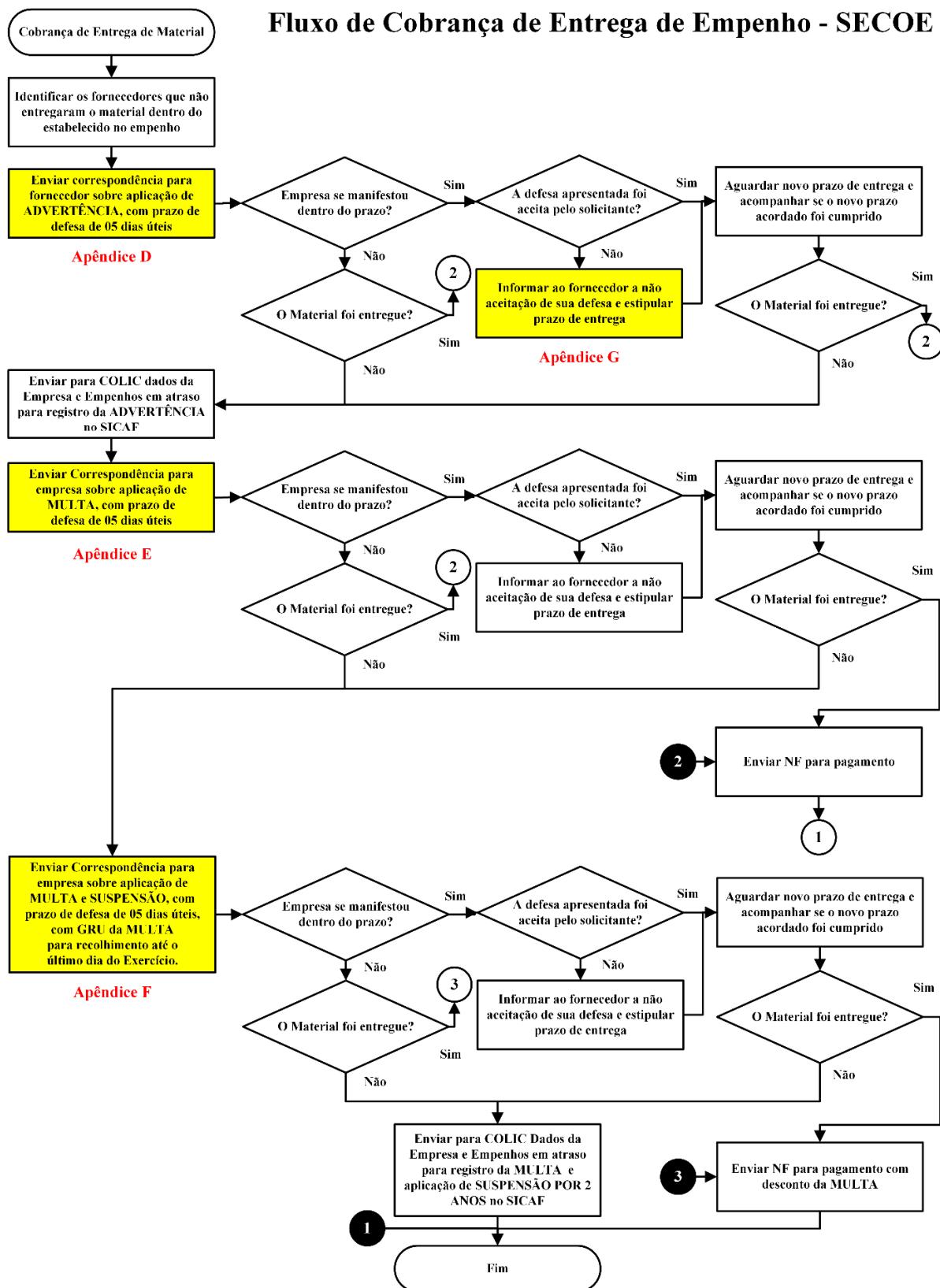


Figura 4– Fluxograma  
Fonte: Elaborado pelo autor

#### **4.1.2 Manual de Cobrança de Empenho**

Como material instrucional de operacionalização do fluxograma proposto na Figura 3, foi elaborado um manual de procedimentos que deveriam ser seguidos na execução dos processos de cobrança, este material orientador é importante para a padronização de atuação do agente público, além de servir de material de capacitação de novos servidores, registrando os processos administrativos da instituição e reduzindo a dependência do conhecimento restrito a experiência do agente público.

A seguir detalhamos como proceder em cada etapa do processo de cobrança.

##### **4.1.2.1 Ofício de Advertência por inexecução total ou parcial**

Para iniciar é necessário conferir nas pastas de empenhos DIALM e DIPAT os empenhos com atraso na entrega, considerando dez dias a partir da data de criação, mais o prazo de entrega. Após isso:

1. Retirar no SIE (Sistema de Informação para o Ensino) o Relatório Empenhos Vencidos não Recepionados do fornecedor;
2. Carimbar os empenhos que serão cobrados e o Relatório com a data de início da cobrança;
3. Gerar no site da Receita Federal o comprovante da Situação Cadastral do fornecedor e anexar junto ao Relatório do fornecedor;
4. Gerar duas cópias do Ofício de Advertência (apêndice D), enviar uma via pelas Correios ao fornecedor e a outra arquivar na pasta a ser confeccionada para acompanhamento do processo pelo SECOE;
5. Após confecção da pasta (Capa/Pasta suspensa/Etiqueta) registrar o processo na planilha “Controle de Cobranças”;
6. O fornecedor tem um prazo de 5 dias úteis para defesa, após o recebimento do mesmo.

#### **4.1.2.2 Registro da Advertência no SICAF**

Se o fornecedor não entregar após vencimento do AR (aviso de recebimento dos Correios) ou não cumprir prazos solicitados (via defesa do fornecedor), será enviado à COLIC (Comissão Permanente de Licitações) a solicitação através de Memorando Interno (MI) (da Secretaria/DIRAM para o Pró-Reitor/ PROPLAD) para registro da Advertência no SICAF com cópias do AR e Ofício anexados. Após isso:

1. Antes de solicitar o registro no SICAF é necessário o recebimento do AR que confirma a data que o fornecedor recebeu o Ofício;
2. Guardar cópia do MI no processo de cobrança e aguardar documentos que comprovam o registro no SICAF devolvidos pela COLIC. (Geralmente prazo de 5 dias úteis para chegada desse documento).
3. Aguardar o retorno do documento comprobatório do registro da advertência;
4. Após o registro da Advertência no SICAF, enviamos Ofício de Multa – antes de continuar o processo sempre confirmar se o material realmente não foi recebido.

#### **4.1.2.3 Ofício de Multa**

Esse ofício (Apêndice E) é enviado após o recebimento do documento que comprova o registro da Advertência no SICAF, o fornecedor tem um prazo de 5 dias úteis para defesa, após o recebimento do mesmo.

#### **4.1.2.4 Ofício de Multa e Suspensão Temporária de 2 (dois) anos**

Esse ofício (Apêndice F) é o último do processo de cobrança, e é enviado após vencer o prazo do segundo ofício (Multa) ou mesmo após o fornecedor não cumprir prazos concedidos. Ao enviar o Ofício é necessário que registre o carimbo vermelho de multa e suspensão no empenho. Juntamente com o Ofício é enviado uma GRU no valor de 10% do valor total do ofício (10% do valor que o fornecedor está em atraso).

#### **4.1.2.5 Registro de Multa e Suspensão no SICAF**

Enviar MI à COLIC com a solicitação de registro da Multa e Suspensão no SICAF (confeccionado pela secretaria/DIRAM para o Pró-Reitor/PROPLAD) com cópias do AR e Ofício anexados, após isso:

1. Aguardar documento do registro no SICAF;
2. Assim que documento retornar anexar ao processo e registrar no sistema “Controle de Cobranças” o prazo de suspensão;
3. Aguardar prazo de 30 dias para solicitação de cancelamento do saldo. Se ocorrer solicitação do fornecedor para retirada da Suspensão após a entrega do material em atraso enviar a mesma para análise do Pró-reitor de Planejamento e Administração (ver no Anexo I).

#### **4.1.2.6 Solicitação de cancelamento de saldo de empenho após 30 dias do registro de Multa e Suspensão no SICAF**

Solicitar à DIRAF/DIRCL, através de MI, o cancelamento do saldo do empenho. Quando se tratar de saldo do ano corrente o recurso retornará à unidade solicitante e poderá ser reutilizado dentro do mesmo ano.

Mesmo com os cancelamentos realizados após o registro da suspensão no SICAF todo ano (entre os meses de maio e junho) o SECOE faz a verificação de restos a pagar de materiais de consumo e permanente (UFU) para informar à DIRAF/DIRCL os empenhos das respectivas empresas suspensas e valores a serem cancelados.

#### **4.1.2.7 Solicitação de prorrogação no prazo de entrega**

Esta etapa pode ocorrer em qualquer momento durante o processo de cobrança.

Caso o fornecedor solicite prorrogação no prazo de entrega inferior a 30 dias o SECOE autoriza sem consulta ao solicitante. Se o prazo solicitado é superior a 30 dias ocorre a consulta ao solicitante (através do contato registrado) e após a autorização do mesmo é enviado um Ofício (Apêndice G) de Autorização de prorrogação de prazo ao fornecedor.

#### **4.1.2.8 Solicitação de troca de marca/modelo**

Esta etapa pode ocorrer em qualquer momento durante o processo de cobrança.

Para Trocas de marca/modelo sempre consultar o solicitante, nestes casos sempre informar no e-mail para o solicitante o número do empenho e número da solicitação de compra afim de colaborar com o solicitante na localização de seu pedido.

Ao receber a resposta da consulta de autorização da troca realizada pelo solicitante, encaminhar a resposta ao fornecedor e anexar o e-mail junto ao empenho. Obs.: Se a troca for de fornecedor sem processo de cobrança, o colaborador responsável pela negociação deve aguardar a entrega deste material para finalizar o processo e arquivar.

#### **4.1.2.9 Solicitação de realinhamento de preços**

Esta etapa pode ocorrer em qualquer momento durante o processo de cobrança.

Essa análise é de competência da Diretoria de Compras e Licitações. A solicitação deverá ser direcionada ao e-mail da Diretoria.

#### **4.1.2.10 Solicitação de cancelamento de empenho**

Esta etapa pode ocorrer em qualquer momento durante o processo de cobrança, entretanto, esta alternativa somente é realizada em último caso, mediante justificativa.

Decisões quanto a cancelamento de empenhos deverão ser encaminhadas para análise do Diretor de Compras e Licitações (DIRCL), esta decisão depende da possibilidade de reaproveitamento do recurso empenhando para o fornecedor da proposta seguinte no processo de compra.

Os primeiros documentos enviados aos fornecedores causaram uma grande estranheza em função da falta de formalidade que existia anteriormente, e também, em função da linguagem jurídica utilizada e pela estipulação de prazos definidos de defesa e consequentes sanções que ocorreriam na falta de manifestação do fornecedor.

É preciso destacar que no processo de implantação de uma rotina tão delicada foi crucial o apoio da gestão e a promoção de um tratamento isonômico para todos os fornecedores, além, é claro, da busca de uma atuação intransigente na defesa dos interesses da instituição.

A seguir serão analisadas as entrevistas com os *stakeholders* envolvidos no processo, compondo a segunda fonte de dados primários.

## 4.2 Análise de Conteúdo das Entrevistas

Uma das fontes de coleta de dados provém das entrevistas com os *stakeholders* envolvidos no processo, portanto, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado – Apêndice B, que foi aplicado em uma entrevista-teste com o Diretor de Compras da UFU, mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Anexo A. A partir das percepções da robustez do instrumento utilizado este teste proporcionou ajustes. Além disso, a primeira entrevista foi transcrita em sua integridade, conforme Apêndice C.

### 4.2.1 Pré-análise

A entrevista-teste tem o objetivo de avaliar se o roteiro de entrevista semiestruturada está ajustado ao objetivo da pesquisa. Para tanto, foi escolhido como respondente um servidor com 35 anos de serviços prestados a UFU, sendo os últimos 16 anos dedicados à Diretoria de Compras da UFU. O respondente realiza um serviço estratégico para a instituição e possui relação com as atribuições exercidas pelo Setor de Cobrança de Empenho (SECOE).

De modo geral o roteiro atingiu o objetivo de colher informações relevantes sobre o tema pesquisado, contudo, a entrevista evidenciou a necessidade de realização de pequenos ajustes no roteiro.

O texto da pergunta 5 foi substituído de: “A intervenção do SECOE contribuiu para a solução de alguma divergência com fornecedor?” por “A intervenção do SECOE contribuiu para a solução de alguma ocorrência nas compras públicas na UFU?” no intuito de evitar qualquer denotação negativa e tendenciosa na pergunta.

O texto da pergunta 6 foi substituído de: “Você percebeu alguma alteração no prazo de entrega?” por “Você percebeu alguma alteração no prazo de entrega, negação em entregar ou entrega em desacordo com o edital?” com o objetivo de adequar a pergunta aos tipos de problemas relatados no tópico 2.6.3.

A pergunta 7 foi retirada do roteiro por ficar evidenciado a falta de relação do processo implementado com qualquer mudança na especificação do produto julgado.

O texto da pergunta 8 foi substituído de: “Quando uma empresa é suspensa os recursos que foram empenhados para a mesma são geralmente perdidos, o que você acha desta situação?” por “O que ocorre com os recursos quando uma empresa é suspensa? Qual sua opinião sobre as consequências que isso pode trazer à Universidade?” no intuito de dar maior liberdade de resposta ao entrevistado.

Foi acrescentada a pergunta “Tem alguma informação sobre o SECOE que não foi perguntada e você gostaria de acrescentar?” no intuito de permitir ao entrevistado acrescentar uma informação relevante não prevista pelo entrevistador.

As demais perguntas permaneceram conforme aplicado na entrevista-teste

#### **4.2.2 Codificações**

Segundo Bardin (1977) a codificação das respostas é maneira de simplificar o conteúdo disperso ou fragmentado em eixos de conhecimento que transmitam o conteúdo ensejado. Dentro deste arquétipo foram estruturados quadros de codificação que sinalizassem as respectivas respostas de diferentes respondentes (*stakeholders*) às perguntas do roteiro de pesquisa ajustado.

No Tabela 05 abaixo é possível verificar as respostas quanto à pergunta 1 – “Você já utilizou os serviços do SECOE?”. Nota-se que as respostas foram sintetizadas, conforme indicado por Bardin (1977), demonstrando diferentes níveis de utilização do serviço.

Tabela 5 - Resposta à pergunta 1 da entrevista semiestruturada

<b>Função</b>	<b>Você já utilizou os serviços do SECOE?</b>
Reitor	Diretamente não
Diretor de Compras	Já, por várias vezes, como diretor de compras eu utilizo bastante o serviço do SECOE
Presidente Comissão de Licitação	Não, ainda não
Coordenador do Patrimônio	Sim
Auditora	Não sabia da existência do serviço?
Coordenadora do SECOE	Não se aplica
Usuária	Já, utilizo bastante todos os anos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à pergunta 2 “Considera crítico para a Instituição?”, as respostas foram, em sua maioria, positivas, demonstrando a consciência dos *stakeholders* quanto ao processo de apenação.

Tabela 6 - Resposta à pergunta 2 da entrevista semiestruturada

<b>Função</b>	<b>Você considera este serviço crítico para a Universidade? Em que sentido?</b>
Reitor	É critico se a gente for observar o número de empenhos feitos né, e sem que a empresa responsável faça a entrega do bem no tempo previsto, é muito grande.
Diretor de Compras	É de suma importância esse setor para a cobrança da entrega dos empenhos, e também pela cobrança da não entrega da mercadoria, porque aí nós vamos partir para a parte de apenação.
Presidente Comissão de Licitação	Sim, considero sim, ele tem uma abrangência grande dentro na instituição, então sendo abrangente, tudo que é abrangente é crítico
Coordenador do Patrimônio	Sim, No sentido de estar atento aos atos também do fornecedor
Auditora	Nossa, super importante
Coordenadora do SECOE	Sim, muito, no sentido do recurso da Universidade, que é disponibilizado pra compra de todos os materiais, então, se o fornecedor não cumpre com essa entrega do material, a Universidade está perdendo recurso, então indo lá no fim, pra mim é isso.
Usuária	Eu considero ele bastante importante

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao questionar sobre a utilização do serviço de cobrança, terceira pergunta do roteiro, as respostas demonstraram visões diversas. No caso da Auditora e da Coordenação do SECOE, alguns questionamentos não se aplicarão em função de suas áreas de atuação.

Tabela 7 - Resposta à pergunta 3 da entrevista semiestruturada

<b>Função</b>	<b>Você chegou a utilizar este serviço antes da implantação do Setor de Cobrança de Empenho (SECOE) em 2010?</b>
Reitor	Cheguei muitas vezes ao longo da vida ai, muitas vezes foram comprados no sistema de compras da própria unidade acadêmica, aquilo não chegava, e passava de um ano para o outro né, e as vezes até se perde
Diretor de Compras	ele era incipiente, existia uma cobrança, essa cobrança não era o SECOE que fazia
Presidente Comissão de Licitação	o ponto positivo é você ter a condição de fazer uma ligação para o fornecedor que está em atraso na execução do contrato, você explica o motivo de sua ligação, da sua cobrança, talvez você consiga um resultado melhor que você mandar pra ele uma cobrança formal o ponto negativo é o desgaste que você tem, de ficar aguardando no telefone, o cara não te atender, ter que esperar, você ter que repetidamente efetuar ligações, esse é o ponto que acho negativo
Coordenador do Patrimônio	...haja visto que não tinha controle. Não era controlado essa situação, então é uma vantagem muito grande, é justamente porque existe esse controle e pode ser cobrado a qualquer momento se for necessário Ponto negativo de não ter controle, a falta de conhecimento, porque não tinha conhecimento
Auditora	Não se aplica

Coordenadora do SECOE	Não
Usuária	No primeiro ano quando a pessoa queria saber se o material já chegou, eu não encontrava meios nem de saber porque que o material não estava aqui

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a pergunta 4 “qual mudança foi percebida?” destaca dos demais a resposta do Presidente da Comissão de Licitação que afirma não ter percebido mudança.

Tabela 8 - Resposta à pergunta 4 da entrevista semiestruturada

Função	Você percebeu mudança no serviço a partir de 2010? Quais eram seus pontos positivos e negativos?
Reitor	Depois da implantação o que eu observei é que, bom ai peguei um período como ainda na Pró-Reitoria, não resolvemos todos os problemas, porque tem empresas que são... ou são profissionais desse negócio pra criar problemas pros órgãos públicos, mas de uma maneira geral nós resolvemos muitos problemas, muitas questões
Diretor de Compras	Bastante, houve muita ... as penalidades que estavam previstas no edital não se aplicava, não se aplicava porque não tinha o órgão, não tinha alguma coisa pra aplicar, não tinha uma regulamentação
Presidente Comissão de Licitação	Não
Coordenador do Patrimônio	Sim, graça aos controles, implementação de controle
Auditora	Que é o que nós temos que ter na Universidade, é... desenho de processos né, então a maior importância no aspecto da gente ser é, avaliador e fazer a crítica do controle, é saber que tem um processo desenhado e que as pessoas tem por onde seguir
Coordenadora do SECOE	Não se aplica
Usuária	Eu percebi, porque os professores e os outros servidores que aqui estavam eles falaram que tinha coisa demorando até dois anos para ser entregue. De lá pra cá isso não acontece, a gente pode até ficar sem, mas a gente sabe o porquê, o que que aconteceu e vai providenciando uma nova compra, tem como justificar

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre sua experiência utilizando o SECOE na solução de divergências com fornecedores todos relataram experiências exitosas.

Tabela 9 - Resposta à pergunta 5 da entrevista semiestruturada

Função	A intervenção do SECOE contribuiu para a solução de alguma ocorrência em compras na UFU?
Reitor	Esse foi um exemplo bem sucedido, de uma empresa que... habitualmente vem fornecendo equipamento pro hospital, houve um problema localizado e através desse sistema que foi criado, a própria empresa reviu a situação e atendeu aquilo que deveria atender normalmente
Diretor de Compras	Bastante eu vou te falar que desde quando implantou em 2010, é capaz que tem, nós já punimos quase quinhentas empresas, eu acho que foi isso
Presidente Comissão de Licitação	Já Não tenho como exemplificar. Mas eu lembro de algumas cobranças que foram feitas que realmente ajudou a comissão de licitação
Coordenador do Patrimônio	A partir de 2010 quando foi implantado essa nova gestão de... de patrimônio especificamente, melhorou tudo por tudo. E a palavra universal especificamente é controle

Auditora	Não se aplica
Coordenadora do SECOE	Não se aplica
Usuária	Todos os anos são várias cobranças, como aqui tem seis cursos, infelizmente tem vários produtos e equipamentos que a empresa, não é a maioria, é a minoria das compras, mas pelo menos assim uma meia dúzia todos os anos, eu através de e-mail ou telefone, peço pro SECOE cobrar, e a maioria que o SECOE cobra chega, ai eles vai falando, olha a empresa pediu pra aguardar mais um mês porque teve problema com a importação, enfim, uma justificativa

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a pergunta 6 “Você percebeu alguma alteração no comportamento do fornecedor com relação ao prazo de entrega, negação em entregar ou entrega em desacordo com o edital?” destaca novamente dos demais a resposta do Presidente da Comissão de Licitação.

Tabela 10 - Resposta à pergunta 6 da entrevista semiestruturada

Função	<b>Você percebeu alguma alteração no comportamento do fornecedor com relação ao prazo de entrega, negação em entregar ou entrega em desacordo com o edital?</b>
Reitor	aquele cara que está tentando levar alguma vantagem no processo, ele ou vai pensar duas vezes ou sai do sistema
Diretor de Compras	Melhorou bastante, tem alguns fornecedores que não estão nem aí, ainda estão nem aí, mas a maioria hoje sabe que aqui, se não entregar, vai ser punido, inclusive, tem várias entidades por aí que ligam atrás da gente para saber como é que é a penalização, como é que foi feito
Presidente Comissão de Licitação	Não. Porque... eu li o processo de compra né, então a partir de quando eu finalizo o processo de compra aqui, ele é empolgado e sobe pros órgãos competentes fazer a execução de receber o material de consumo permanente, então eu já não tenho uma ligação direta de como que anda a entrega, o atraso ou as cobranças, isso eu já não tenho conhecimento. Então a mudança, falar em comportamento do fornecedor, quando ele é idôneo, ele é idôneo e pronto, quando ele é inidôneo, acabou, não adianta, você pode penalizar a vontade que ele vai voltar
Coordenador do Patrimônio	a gente às vezes até comenta... a rapidez com que o... as entregas agora são feitas... pra atender os pedidos
Auditora	Não se aplica
Coordenadora do SECOE	eles se preocupam mais em cumprir os prazos né de entrega, a partir do momento assim, a maioria né dos fornecedores digamos que eles quando... eles recebem uma carta de advertência uma vez, a maioria deles numa próxima vez que for fornecer né, que tiver outro empenho eles já ficam mais atentos ali pra cumprir o prazo. E... nas defesas né, às vezes porque querendo ou não, às vezes mesmo ele tendo, ele recebeu uma vez uma carta, ocorreu uma segunda vez dele receber carta referente a outro empenho, a relação dele com o nosso setor já era diferente, ele já, é... dava mais importância ali na, ao fazer sua defesa, a dar um prazo de entrega...
Usuária	Eu percebo, principalmente quando chega carta de ofício de cobrança do SECOE, a empresa manda um e-mail dando bastante satisfação pra nós, mesmo que ele não entregue imediatamente ele dá notícia e uma data nova, então a gente não fica assim desinformado, sem saber se vai chegar ou não, se vai ficar sem, se vai ter que ter outro tipo de atitude

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao questionar sobre o que acontece com os recursos em caso de suspensão da empresa, sétima pergunta do roteiro, as respostas demonstraram visões diversas.

Tabela 11 - Resposta à pergunta 7 da entrevista semiestruturada

<b>Função</b>	<b>O que ocorre com os recursos quando uma empresa é suspensa? Qual sua opinião sobre as consequências que isso pode trazer à Universidade?</b>
Reitor	Quando a empresa ela é suspensa, é... o recurso ele se perde
Diretor de Compras	São perdidos, e eu não concordo que sejam perdidos, esses recursos foram da instituição, e aí já teve vários professores que ligaram, “pelo amor de Deus, eu custei a arrumar esse R\$5.000,00 para comprar esse equipamento, eu vou perder isso?
Presidente Comissão de Licitação	Não
Coordenador do Patrimônio	Infelizmente não sei
Auditora	Sim
Coordenadora do SECOE	O que eu, o que a gente tem feito é... anular ne, assim que a gente, depois que o fornecedor é suspenso a gente aguarda 30 dias e depois desses 30 dias a gente já ta solicitando o cancelamento do... desse resto a pagar né. E a informação que eu tenho é que volta pro Governo né...
Usuária	Sei, eu fui informada pelo SECOE mesmo, do jeito que eu comprehendi que a empresa fica dois anos sem vender para órgão público e o recurso volta para o governo federal

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a pergunta 8 “O fato de suspender a empresa por 2 anos altera sua percepção da situação?? “ novamente termos respostas que demonstram visões divergentes.

Tabela 12 - Resposta à pergunta 8 da entrevista semiestruturada

<b>Função</b>	<b>O fato de suspender a empresa por 2 anos altera sua percepção da situação?</b>
Reitor	perder o empenho é sempre... é sempre ruim, porque os recursos sempre são limitados né, e você pensou que estava fazendo um bom investimento, uma determinada área da Universidade era carente daquele bem, então é sempre com pesar quando isso acontece.
Diretor de Compras	Ameniza um pouco, só que eu estou punindo aquela empresa, mas é os absurdos do absurdo, você pune o CNPJ, você não pune o CPF, então o vagabundo que fez isso, ele vai ali e pega um laranja, ou ele mesmo, e abre outra empresa
Presidente Comissão de Licitação	O problema da Universidade não ameniza, porque a Universidade perdeu o recurso
Coordenador do Patrimônio	Ela é punida também...Mas ela seria punida de qualquer jeito
Auditora	Então, aí vai depender do tipo de material que vai ser, ou o tipo de coisa... Aí então assim, ai compramos porque estava em falta lá no hospital, porque nós somos o órgão né de, que tem o hospital. Aí então assim, pode ter interferência na questão do andamento, mesmo também numa sala de aula, então não é somente material não, então acho que nós olharíamos também a utilidade desse material
Coordenadora do SECOE	É...sim, por impedir ele de participar de uma nova licitação e causar os mesmos problemas e a UFU perder o recurso novamente, então eu vejo dessa forma
Usuária	eu acredito, pra mim, particularmente, ameniza, porque eu vejo muito o lado educativo da situação, então eu penso que a empresa a próxima vez que ela for participar de qualquer pregão, inclusive o nosso, mesmo que daqui dois anos, ela vai tentar se organizar de uma forma diferente, porque eu acho que o que acontecia antes, pelo que o pessoal que trabalha aqui a mais tempo, que a gente vem conversando, as vezes a empresa entregava uma coisa de má qualidade, que não era o que a instituição precisava, ficava demorando exageradamente, e no outro ano ela ganha novamente e recomeça aquele desconforto, e todo mundo perdendo tempo e dinheiro, aguardando aquela situação se resolver. Então eu acho que começa com uma mudança de

comportamento entre os próprios fornecedores, eu vejo como bastante positivo, eu acho que a única, digamos assim, arma que nós temos contra a empresa hoje é essa, porque senão, ou por má fé ou por inexperiência continua tendo muito abuso nos pregões, cada vez mais, ai tendo isso a gente vê que vai diminuindo

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Quanto ao questionamento da maior deficiência do modelo de serviço implantado temos algumas contribuições relacionadas ao ponto de vista e nível de experiência de cada *stakeholder*.

Tabela 13 - Resposta à pergunta 9 da entrevista semiestruturada

<b>Função</b>	<b>Em sua opinião qual a maior deficiência do serviço oferecido pelo SECOE?</b>
Reitor	Mas eu acho que... o processo em si, ele... eu não teria crítica a ele, só o único gargalo, digamos assim, seria essa decisão final
Diretor de Compras	É aquilo que te falei pra trás, eu não vejo uma cobrança muito eficiente das meninas, lá, elas esperam dar 60, 70, 90 dias para poder cobrar, porque elas já estão cobrando outros, elas falam que não dá conta, acho que seria uma rotina uma logística, falta um pouco de logística hoje lá, porque elas não tem
Presidente Comissão de Licitação	Não, eu não tenho uma visão da deficiência da cobrança de empenho porque eu não estou na área de recebimentos
Coordenador do Patrimônio	talvez a parte jurídica, porque quando a... o setor da SECOE pune ou deve punir algum fornecedor, nós não temos o conhecimento patrimônio especificamente que está movendo ações de jurídica pra frente
Auditora	Falta de divulgação que existe esse serviço porque, principalmente quando a gente está indo onde não teve licitação, que é pra nós é a maior questão de criticidade
Coordenadora do SECOE	É... desconhecimento da... das unidades né, da UFU né, não é toda a UFU que conhece o nosso serviço né, então... é, acaba que apesar da gente ter esse controle, a própria... a gente entende que a própria unidade ela também teria que ter um controle do que ela está pedindo, se está recebendo né. Sim, na questão de as vezes a gente é, não... uma deficiência na parte do conhecimento relacionado, do conhecimento jurídico
Usuária	Eu vejo esse modelo de forma muito positiva, eu acho que de um ano para o outro tem melhorado também a nossa comunicação, acho que porque eu também fui entendendo melhor como que funciona, então acho que tem ficado muito bom, esse ano por exemplo eu vi uma novidade, pelo que eu entendi eles reduziram o tempo de ficar esperando a empresa entregar, então a empresa já cumpriu aquele prazo que está trocando e-mails e correspondência e a empresa não entregou, já cancela o empenho, então todo mundo pode retomar e fazer outra coisa com o recurso.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre a maior contribuição do SECOE as respostas foram, em sua maioria, positivas, demonstrando a consciência dos *stakeholders* quanto ao processo de apenação.

Tabela 14 - Resposta à pergunta 10 da entrevista semiestruturada

<b>Função</b>	<b>Em sua opinião qual a maior contribuição do serviço oferecido pelo SECOE?</b>
Reitor	Proteger o gestor e o usuário final, num médio prazo você tem um depuramento dos fornecedores pra Universidade. Então tem vários benefícios, não pode só olhar só no

	curto prazo, tem que olhar o sistema como um todo né, então num médio prazo tem esse grande benefício
Diretor de Compras	A maior contribuição é a apenação destes vagabundos que não entregam, essa pra mim foi a maior contribuição, não tem nem que ver, a quantidade de empresa, diminuiu, a quantidade de empresa pilantra vendendo pra universidade, diminuiu, porque nós tínhamos demais, mas ainda tem bastante
Presidente Comissão de Licitação	Eu julgo que a contribuição foi boa, foi muito boa. Mas eu não tenho parâmetros pra definir.
Coordenador do Patrimônio	a criação desses controles e desse processo
Auditora	Que é o que nós temos que ter na Universidade, é... desenho de processos né, então a maior importância no aspecto da gente ser é, avaliador e fazer a crítica do controle, é saber que tem um processo desenhado e que as pessoas tem por onde seguir o SECOE, é porque a questão maior também, acho que vai ter várias palavras minha dessa, seria de termos, implantar pelo menos alguma coisa de governança dentro de uma etapa da despesa, então esse aqui a gente considera como um modelo de governo
Coordenadora do SECOE	É... eu acho que é aquela questão da importância mesmo, que, da gente... gerir melhor os recursos públicos, o recurso da Universidade, então acho que a gente está contribuindo nessa questão de... do solicitante receber o que ele pediu, receber de acordo, até porque a gente também cobra as divergências, quando o material chega divergente, e a questão do recurso mesmo
Usuária	Pra mim, a maior contribuição é eu no mesmo momento que alguém de algum curso aqui me falar que não chegou um equipamento, eu ligo pra elas ou mando um e-mail e elas rapidamente me falam se está dentro da universidade ou não, se a empresa já entregou um pouco de coisa, se elas já estão no meio de uma cobrança, enfim, é a notícia mesmo, oficial. Mas é muito bom saber que a gente não está sozinho, que elas tem os meios mais legais de fazer isso

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Quanto a pergunta 11 “Qual mudança você sugeriria ao serviço para sua melhoria? Justifique.” foram apresentadas por alguns *stakeholders*, colocações que sugerem possibilidades de melhoria do processo.

Tabela 15 - Resposta à pergunta 11 da entrevista semiestruturada

Função	Qual mudança você sugeriria ao serviço para sua melhoria? Justifique.
Reitor	Olha eu acho que as questões mais importantes foram comentadas aqui
Diretor de Compras	Botar no papel, fazer treinamentos melhores, fazer a cobrança realmente, eles têm condição de saber a data que foi feita o empenho, mais ou menos uns trinta dias depois dali, apesar do que, nos estamos com uma séria dificuldade..." "as vezes fica vinte, trinta dias lá em cima empenho pra assinar, isso ai atrapalha a situação, as vezes chega empenho pro fornecedor com sessenta dias de vencido
Presidente Comissão de Licitação	Eu faço uma ressalva. Além de você enviar a cobrança formal, que você faça um contato direto com o fornecedor. Não com um funcionário da base, mas sim com o alto escalão. Porque ai você vai demonstrar pra ele a necessidade que a instituição tem daquele equipamento ou então daquele material, e o prejuízo que ele está causando pra instituição e que pode ser retornado pra ele com as punições
Coordenador do Patrimônio	Não
Auditora	Porque a gente está pedindo aqui, esse negócio que você está falando ai até aqui ó, elaboração de manuais né, porque isso ai que você está fazendo, eu também te recomendaria, nós, de escrever, além de ter um fluxograma, fazer um manual

Coordenadora do SECOE	Avisar o solicitante dentro do exercício, a unidade consegue reutilizar o recurso. Mas na maioria das vezes não é assim que acontece né, então a gente já tem trabalhado com essa forma de anular, de cancelar o recurso
Usuária	Não eu não vejo hoje

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Quanto a pergunta 12 foi deixado um momento de livre expressão do entrevistado com relação a informações do serviço implementado que julgue relevante e não tenha sido questionado durante a entrevista.

Tabela 16 - Resposta à pergunta 12 da entrevista semiestruturada

Função	Tem alguma informação sobre o SECOE que não foi perguntada e você gostaria de acrescentar?
Reitor	Eu concordo plenamente com os órgãos de controle, especialmente no setor público eles são indispensáveis, mas por outro lado eu acredito que é muito simplista você sempre procurar o gestor, e olhar o CPF do gestor. Eu espero que a gente tenha um novo momento em que toda a cadeia decisória, através dos sistemas de informatização possa ser observada, e que o sistema seja justo
Diretor de Compras	Não, eu acho que tá tudo bem, da apenação, do jeito que foi feito
Presidente Comissão de Licitação	Não, sem comentários, não tenho
Coordenador do Patrimônio	Não, você abrangeu tudo, toda a situação
Auditora	esse tipo de trabalho que vocês fazem, o olhar da auditoria já acontece isso nos processo que a gente analisa, então, a gente fica muito satisfeito de ver que tem lá na ponta
Coordenadora do SECOE	então na nossa experiência eu vejo que é muito importante, porque é... o gestor conhecer todo o processo, o conhecimento do gestor, porque diversas vezes a gente precisa dum posicionamento do gestor pra uma decisão junto ao fornecedor ou junto a outras, outros órgãos dentro da Universidade, então eu vejo assim, que é... muito importante, e o sucesso do setor depende desse envolvimento do gestor né, do conhecimento dele, e do apoio também né
Usuária	Uma coisa que eu vejo que seria bom, se outros setores da universidade pudessem também identificar algumas coisas que fizessem assim, o processo acelerar um pouco.

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2.3 Categorização

No intuito de avaliar as contribuições do modelo implantado foi verificada a possibilidade de utilização de metodologias SERVQUAL ou SERVPERF para a avaliação da qualidade de serviço, contudo, por serem essencialmente instrumentos focados na avaliação de clientes externos não condizentes com a temática deste estudo, clientes internos no serviço público, optou-se pelo desenvolvimento de categorias oriundas das respostas das entrevistas que demonstrassem as dimensões que se mostraram relevantes na fase qualitativa do estudo.

O conjunto de perguntas buscavam explicitar o ponto de vista de diferentes *stakeholders* envolvidos no processo em cinco dimensões:

- **Experiência Anterior** – Avaliar o conhecimento de cada stakeholder sobre o modelo anterior.
- **Experiência Atual** – Avaliar o grau de adesão de cada *stakeholder* ao modelo atual.
- **Percepção de Mudança** – Avaliar a percepção de mudança para cada *stakeholder*, com base em seu conhecimento anterior e experiência atual.
- **Avaliação do Benefício** – Avaliar a contribuição percebida por cada stakeholder gerado pelo modelo implantado.
- **Maturidade do Modelo** – Avaliar a percepção de cada stakeholder a respeito da necessidade de aprimoramento do modelo atual.

Neste sentido as perguntas foram agrupadas para identificar as dimensões apresentadas no quadro a seguir:

Tabela 17 - Agrupamento de perguntas por dimensões

Experiência Anterior	Você chegou a utilizar este serviço antes da implantação do Setor de Cobrança de Empenho (SECOE) em 2010?
Experiência Atual	Você já utilizou os serviços do SECOE? A intervenção do SECOE contribuiu para a solução de alguma ocorrência em compras na UFU? O que ocorre com os recursos quando uma empresa é suspensa? Qual sua opinião sobre as consequências que isso pode trazer à Universidade? O fato de suspender a empresa por 2 anos altera sua percepção da situação?
Percepção de Mudança	Você percebeu mudança no serviço a partir de 2010? Como? Quais eram seus pontos positivos e negativos? Você percebeu alguma alteração no comportamento do fornecedor com relação ao prazo de entrega, negação em entregar ou entrega em desacordo com o edital? Em sua opinião qual a maior contribuição do serviço oferecido pelo SECOE?
Avaliação do Benefício	Você considera este serviço crítico para a Universidade? Em que sentido? Em sua opinião qual a maior deficiência do serviço oferecido pelo SECOE? Tem alguma informação sobre o SECOE que não foi perguntada e você gostaria de acrescentar?
Maturidade do Modelo	Qual mudança você sugeriria ao serviço para sua melhoria? Justifique.

Fonte: Elaborado pelo autor

Para cada pergunta foram atribuídas notas em uma escala de 0,0 para discordância total, 2,5 para discordância parcial, 5,0 para neutralidade na resposta, 7,5 para concordância parcial e 10,0 para concordância total. Após a atribuição da nota de cada resposta foi retirada uma

média das perguntas da mesma dimensão, para identificar os escores alcançados por cada *stakeholder* em cada dimensão.

Ressaltamos que os questionamentos que não se aplicavam a alguns *stakeholders* foram desconsiderados na tabulação final.

#### 4.2.4 Análise

Nesta seção foi analisada como cada *stakeholder* se relaciona com o processo implantado baseado nas dimensões propostas no tópico 4.2.3. com base nas respostas das entrevistas.

O primeiro entrevistado é o Reitor da UFU, servidor há 41 anos, tendo um grande conhecimento da estrutura anterior a implantação do SECOE, conhecimento do processo implantado como usuário indireto, possui uma visão positiva da melhoria dos processos e dos benefícios alcançados e não identifica necessidade imediata de aprimoramento do processo, considera o modelo uma iniciativa importante para a proteção institucional do gestor público.

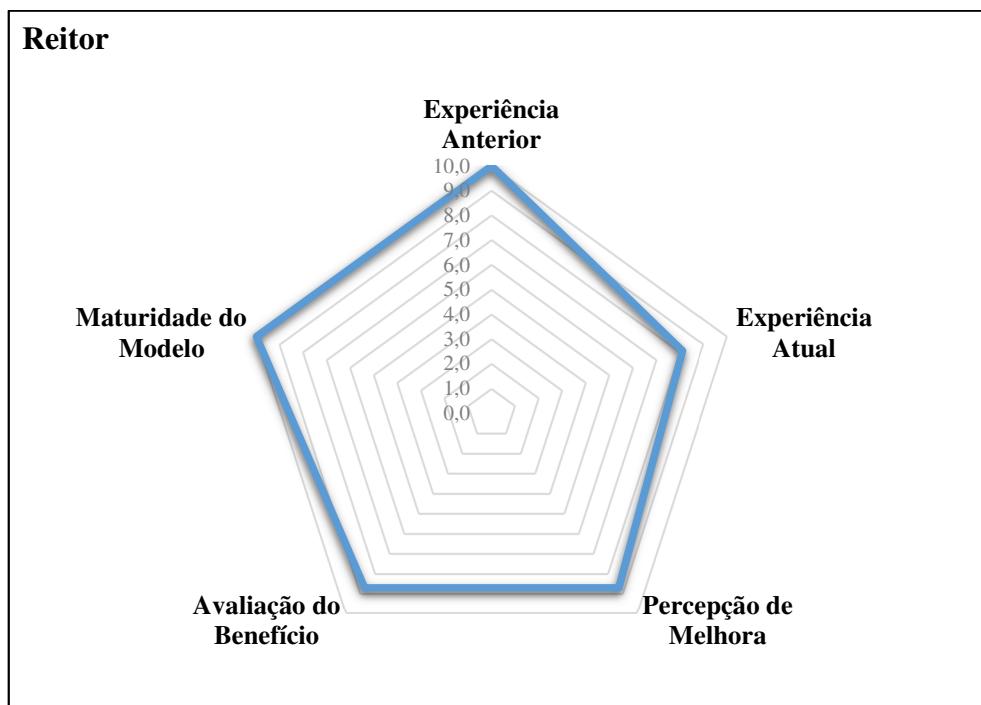


Figura 5 - Tabulação entrevista com o Reitor  
Fonte: Elaborada pelo autor

O próximo entrevistado é o Diretor de Compras da UFU, servidor há 35 anos, atuando nesta função há 17 anos, possui conhecimento da estrutura anterior a implantação do SECOE,

conhecimento do processo implantado como usuário direto, possui uma visão positiva da melhoria dos processos e dos benefícios alcançados e identifica necessidade de aprimoramento do processo, com a redução de prazo para início da cobrança e maior investimento em capacitação para os operadores do processo.

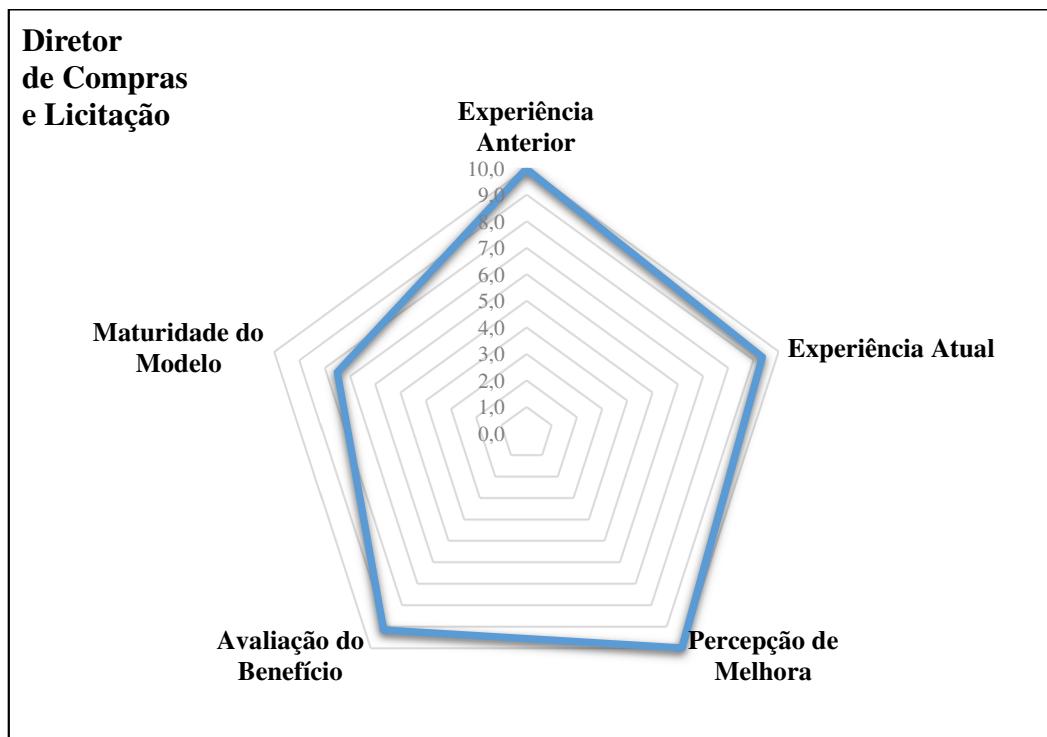


Figura 6 - Tabulação entrevista com o Diretor de Compras e Licitação  
Fonte: Elaborada pelo autor

A seguir foi entrevistado o Presidente da Comissão de Licitação da UFU, servidor há 25 anos, atuando nesta função há 17 anos. Os resultados mostram que possui conhecimento da estrutura anterior a implantação do SECOE, não é usuário direto do processo implantado, tem uma visão negativa relativa à melhoria alcançada pelo modelo, por entender que o contato formal não atinge o mesmo nível de efetividade que o contato verbal proporciona. Apresenta uma percepção de limitação de benefícios gerados pelo novo processo e identifica necessidade de aprimoramento com a inclusão de etapas de contato verbais prévios a instauração do processo formal de cobrança.

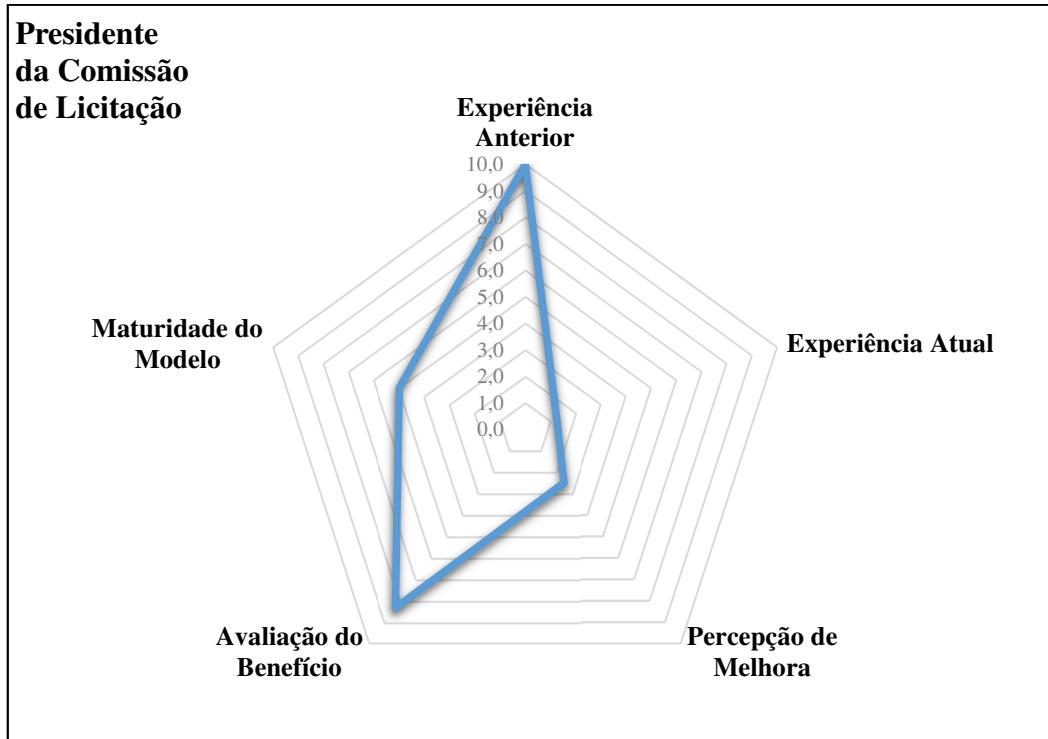


Figura 7 - Tabulação entrevista com o Presidente da Comissão de Licitação  
Fonte: Elaborada pelo autor

A quarta entrevista foi com o Coordenador de Patrimônio da UFU, servidor há 39 anos, atuando nesta função há 17 anos, tendo um grande conhecimento da estrutura anterior a implantação do SECOE, conhecimento do processo implantado como usuário indireto, possui uma visão positiva da melhoria dos processos e dos benefícios alcançados e não identifica necessidade imediata de aprimoramento do processo

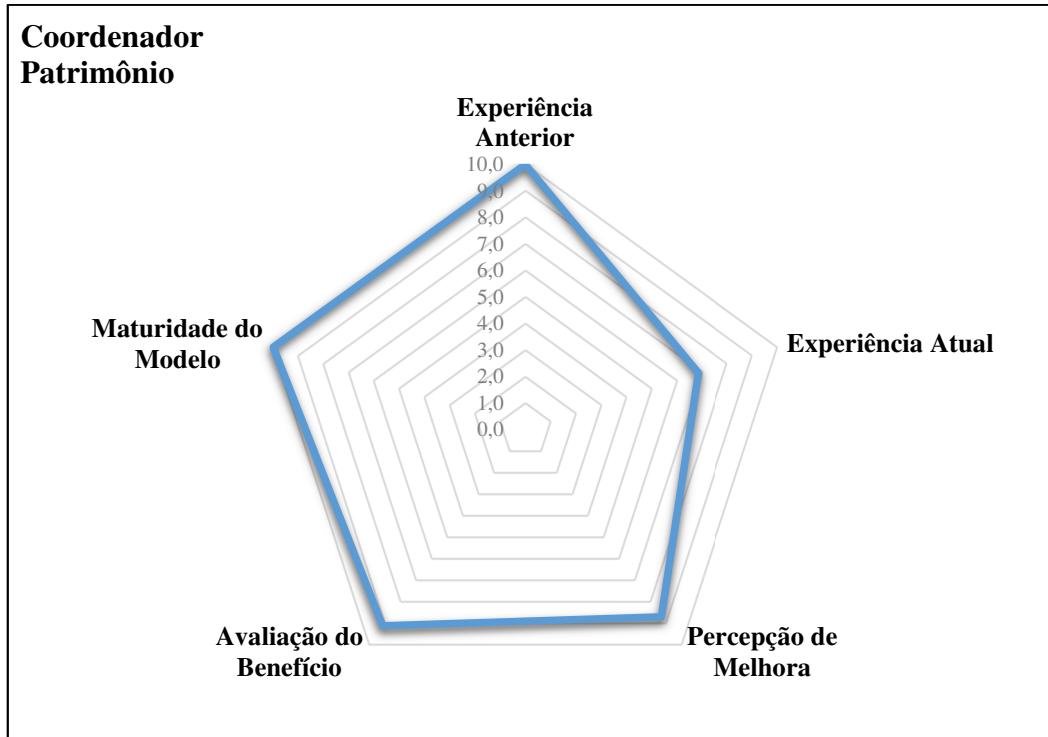


Figura 8 - Tabulação entrevista com o Coordenador do Patrimônio

Fonte: Elaborada pelo autor

A quinta entrevista foi com a Auditora da UFU, servidora há 32 anos, atuando nesta função há 26 anos. Os resultados mostram que não possuía conhecimento da estrutura anterior a implantação do SECOE, conhece parcialmente o processo implantado, ficou com uma visão positiva da melhora dos processos e dos benefícios alcançados e identifica necessidade de aprimoramento na divulgação do serviço, criação de manuais de funcionamento e ressalta a importância de implementação de iniciativas como esta, que promovem a inserção de controle e governança nas atividades da UFU.

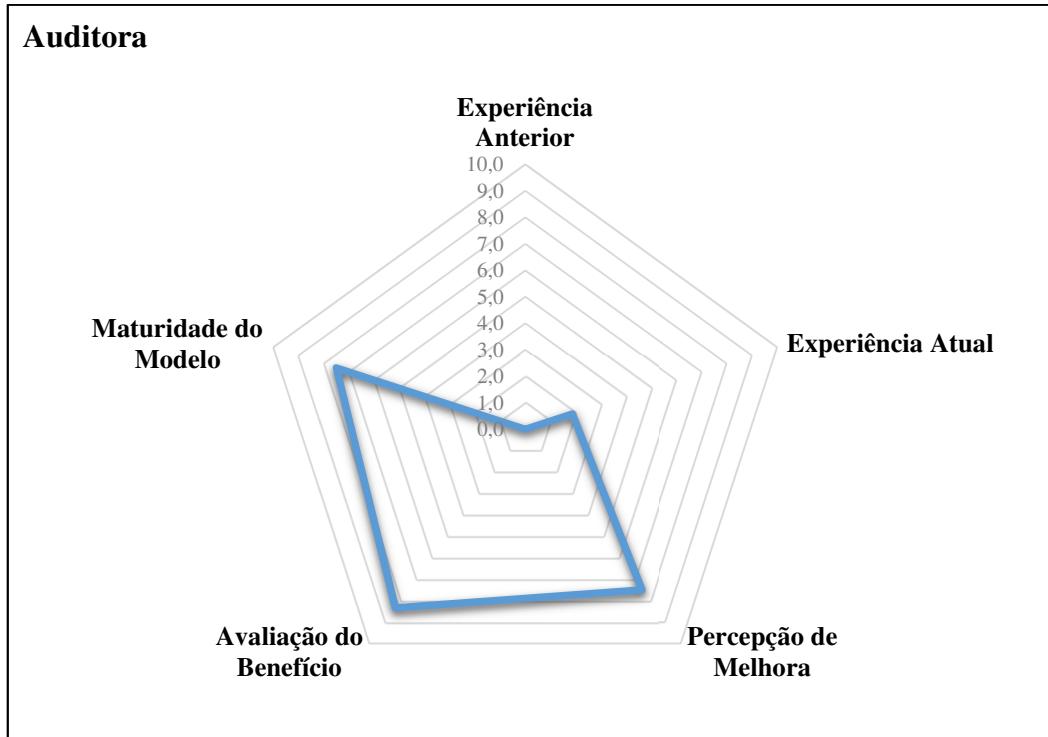


Figura 9 - Tabulação entrevista com o Auditora  
Fonte: Elaborada pelo autor

A entrevista seguinte foi com a Coordenadora do SECOE, servidora há 6 anos, atuando nesta função desde o ingresso na instituição, portanto, não possui conhecimento da estrutura anterior a implantação do SECOE, conhece o processo implantado e tem uma visão positiva dos benefícios alcançados, identifica a necessidade de aprimoramento na divulgação do serviço, ampliação do conhecimento jurídico dos servidores que atuam no processo de cobrança, ressalta a importância do tratamento isonômico na condução do processo, e o papel decisivo que o apoio institucional tem na condução das atividades.

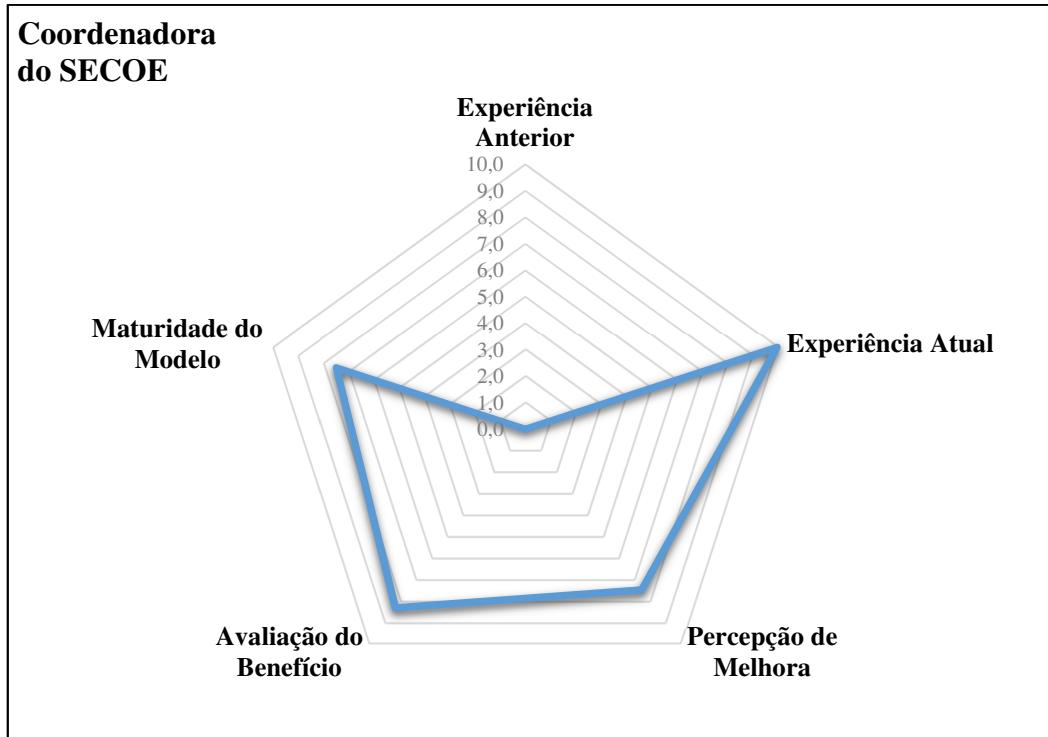


Figura 10 - Tabulação entrevista com a Coordenadora do SECOE

Fonte: Elaborada pelo autor

A última entrevista foi com uma usuária dos serviços do SECOE, servidora há 7 anos, atuando no controle de compra de materiais e equipamentos de uma unidade acadêmica da UFU, possui conhecimento parcial da estrutura anterior a implantação do SECOE, conhece o processo implantado e tem uma visão positiva da melhoria dos processos e dos benefícios alcançados, não identifica a necessidade de aprimoramento do processo, contudo, salienta que mais serviços da UFU que se encontram com dificuldades de execução, deveriam ser estruturados seguindo o modelo de eficiência proposto para o SECOE.

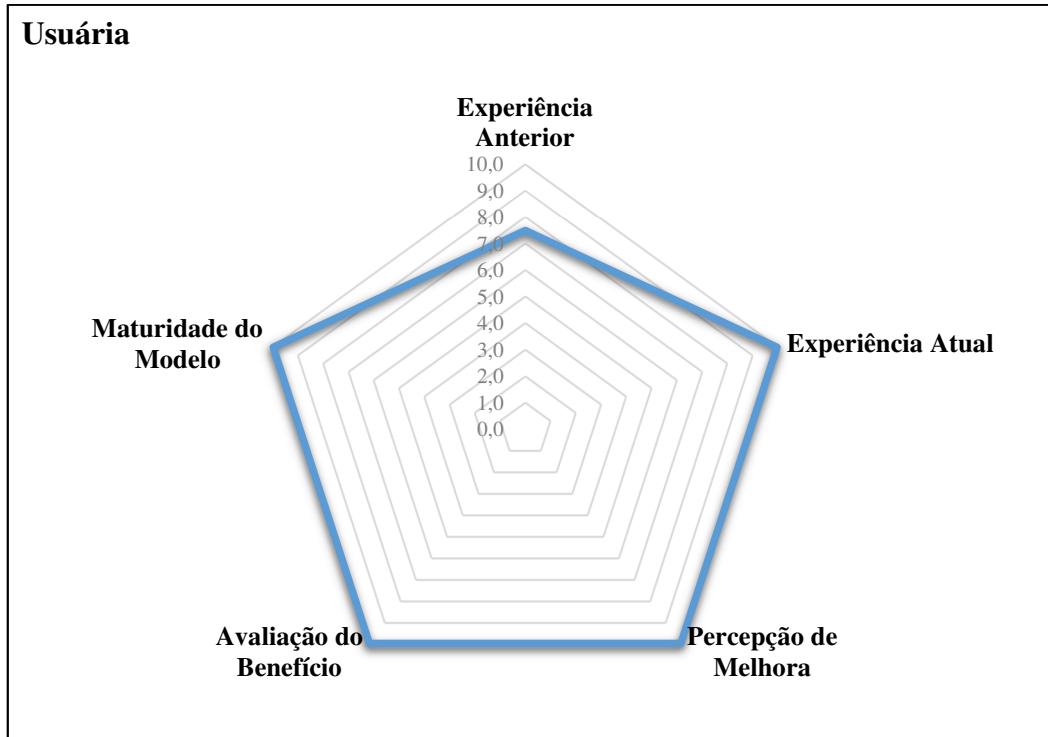


Figura 11 - Tabulação entrevista com a Usuária  
Fonte: Elaborada pelo autor

Em suma, foi possível identificar que o processo apresenta evolução ao modelo anterior, gerou benefícios diretos a grande parte dos *stakeholders* envolvidos e tem necessidades de aprimoramento

Na próxima sessão, os dados secundários da pesquisa são apresentados.

### 4.3 Análise Documental

Segundo Yin (2001) para o estudo de caso é importante a verificação de dados que corroborem e valorizem evidências vindas de outras fontes, neste sentido, apresenta-se a análise documental de dados secundários que poderão ampliar a compreensão da problemática em estudo.

#### 4.3.1 Análise Documental do Histórico de Execução do SECOE

Foram utilizadas como base para a análise documental os dados de ofícios do SECOE, na Tabela 05 apresenta-se o histórico de envio de ofícios do SECOE de 2010 a 2016:

Tabela 5 - Quadro demonstrativo de Aplicações de penalidades na UFU – 2010/2016  
Fonte: SECOE

Ano	Ofício de Advertência	Registro de Advertência no SICAF	Ofício de Multa	Ofício de Multa e Suspensão	Registro de Suspensão no SICAF por 2 anos
<b>2010</b>	242	63	63	43	35
<b>2011</b>	509	125	125	64	47
<b>2012</b>	365	98	98	50	38
<b>2013</b>	455	123	123	84	46
<b>2014</b>	341	105	105	53	31
<b>2015</b>	227	75	75	46	39
<b>2016</b>	338	108	108	65	46
<b>Total</b>	<b>2477</b>	<b>697</b>	<b>697</b>	<b>405</b>	<b>282</b>
<b>Média</b>	<b>354</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>58</b>	<b>40</b>

De cada 100 empresas que descumpriam o prazo de entrega ou entregaram com divergência, o envio do Ofício de Advertência resolveu em 72% dos casos, das 28 empresas restantes que tiveram a advertência registrada no SICAF o Ofício de Multa tem resultado em 58% dos casos, das 16 empresas restantes o Ofício de Multa e suspensão tem resultado em 30% dos casos, restando somente 11 empresas que serão suspensas no SICAF por dois anos.

Portanto, conforme Tabela 5 o acionamento de cobrança de 2.477 empresas no período de seis anos resultou em suspensão de 282 empresas, representando um índice de resolutividade de 89% nos processos de cobrança, indicando um alto índice de eficiência alcançado pelo processo.

Em função do índice de êxito no processo de cobrança fica o questionamento dos prejuízos causados no período que a instituição não utilizou os mecanismos de sanção de conduta inadequada de fornecedores.

#### 4.3.2 Análise Documental do Tempo Médio de Entrega

As fontes de dados que serão utilizadas como base para a análise documental são os dados de tombamentos de equipamentos adquiridos pela UFU no período de 2010 a 2016, e os dados de registros de empenho da UFU gerados durante o processo de compra, a combinação destas duas bases de dados irão determinar o tempo decorrido desde a geração do empenho até a efetivação da entrega.

Com a informação do tempo médio de entrega de equipamentos é possível verificar se houve melhoria da eficiência do processo de compra pública, identificando se ocorreu redução do tempo médio de entrega após a implantação do serviço. (Zylbersztajn, 2005) e (DI PIETRO, 2002)

Para a verificação de dados de entrega optou-se por utilizar a verificação de informações referentes a aquisição de equipamentos, em função de ser um recurso de investimento escasso e importante para a instituição, o Figura 12 demostra o percentual de aquisição por conta contábil que foi utilizado para determinar qual grupo de equipamentos representa o maior volume de compras, neste caso, o grupo de equipamentos de processamento de dados.

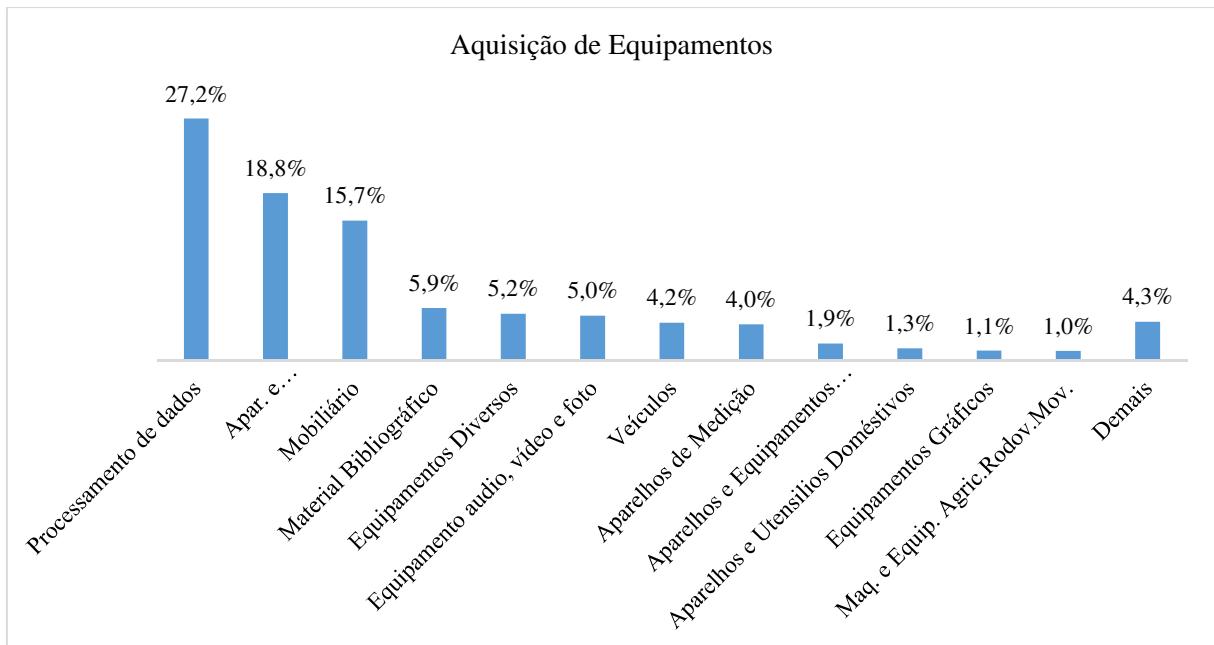


Figura 12 - Aquisição de Equipamentos pela UFU no período de 2010 a 2016  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Na fase seguinte foram identificados os itens com maior representatividade no grupo de processamento de dados, conforme demonstra o Figura 13, há computadores, notebooks, netbooks, tablets, impressoras e estabilizadores, correspondendo a 70% do volume de compras de processamento de dados.

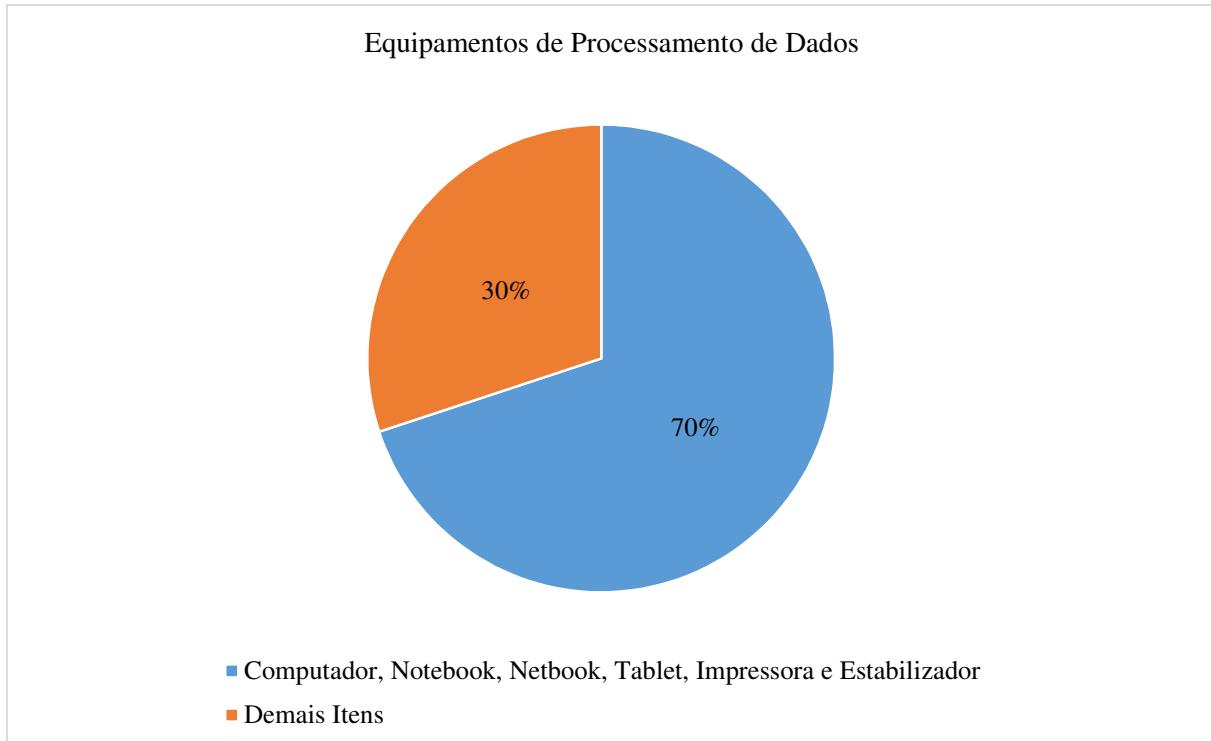


Figura 13 - Participação do grupo de Equipamentos na Conta Contábil de Processamento de Dados  
Fonte: Elaborado pelo Autor

A seguir iniciou-se a análise de três grupos, o primeiro incluindo computadores, notebooks, netbooks, e tablets, o segundo com as impressoras e o terceiro com os estabilizadores.

Conforme demonstra o Figura 14 em 2010 o tempo médio de entrega deste grupo de itens era de 115,82 dias e no final do período de implantação do SECOE em 2012 foi reduzido para 47,27, alcançando uma redução de 59,19% do tempo médio de entrega, a partir de 2013 ocorreram oscilações do tempo médio, contudo, mantendo uma redução média de 31,61% do prazo inicial.

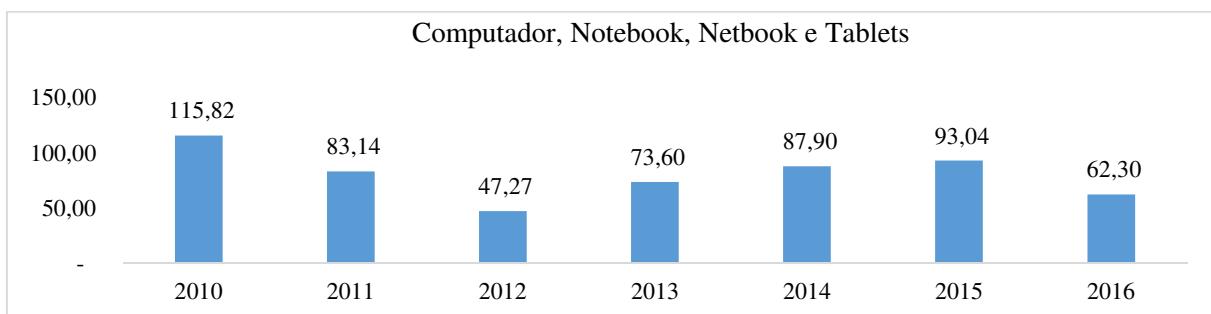


Figura 14 - Tempo Médio de Recebimento de Computadores, Notebook, Netbook e Tablets  
Fonte: Elaborado pelo Autor

A Figura 15 apresenta que em 2010 o tempo médio de entrega de impressoras era de 166,45 dias e no final do período de implantação do SECOE em 2012 foi reduzido para 61,03, alcançando uma redução de 63,33% do tempo médio de entrega, a partir de 2013 ocorreram pequenas oscilações do tempo médio, ampliando a redução média para 64,37% do prazo inicial.

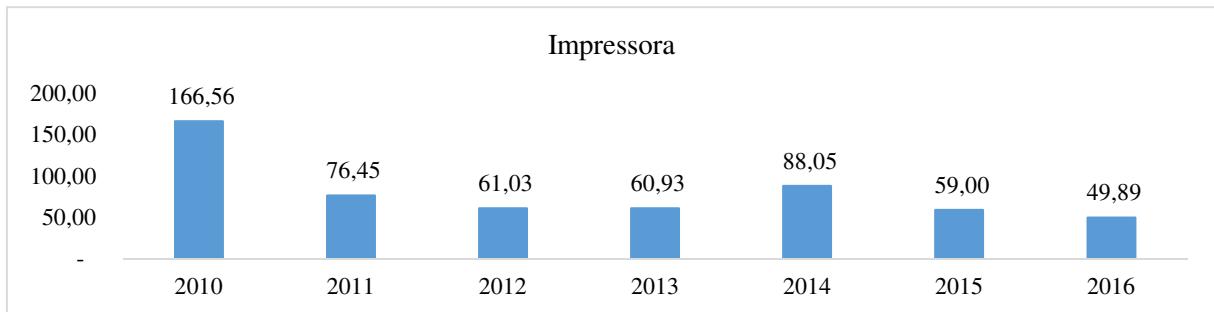


Figura 15 - Tempo Médio de Recebimento de Impressoras

Fonte: Elaborado pelo Autor

A Figura 16 apresenta que em 2010 o tempo médio de entrega de estabilizadores era de 111,42 dias e no final do período de implantação do SECOE em 2012 foi reduzido para 46,64, alcançando uma redução de 58,14% do tempo médio de entrega, a partir de 2013 ocorreram pequenas oscilações do tempo médio, ampliando a redução média para 65,14% do prazo inicial.



Figura 16 - Tempo Médio de Recebimento de Estabilizadores

Fonte: Elaborado pelo Autor

A Figura 17 desta análise corresponde a junção de todos os itens anteriores, O gráfico 6 apresenta que em 2010 o tempo médio de entrega do conjunto era de 119,38 dias e no final do período de implantação do SECOE em 2012 foi reduzido para 48,31, alcançando uma redução de 59,33% do tempo médio de entrega, a partir de 2013 ocorreram oscilações do tempo médio, contudo, mantendo uma redução média de 35,67% do prazo inicial.

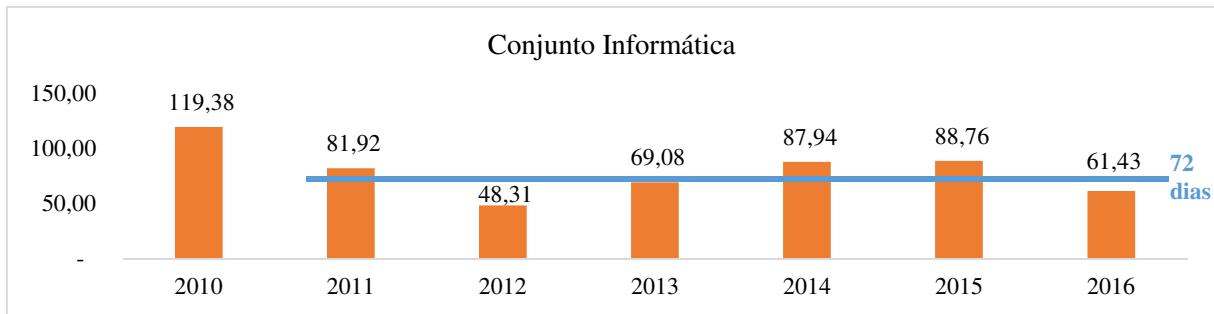


Figura 17 - Tempo Médio de Recebimento do Conjunto de Informática  
Fonte: Elaborado pelo Autor

Foi possível notar uma redução relevante do tempo médio de entrega, corroborando os dados primários coletados, indicando maior eficiência do processo de aquisição e reduzindo o tempo de atendimento das necessidades dos usuários, maximizando o resultado, com menor perda e menos dispêndio de esforços conforme propõem Zylbersztajn, (2005) e Di Pietro, (2002).

## 5 PROPOSTA DE APRIMORAMENTO MODELO DE APENAÇÃO

O último dos objetivos específicos deste estudo visa à identificação das contribuições e limites do processo implantado e a proposição de melhorias identificadas pelos diferentes *stakeholders* envolvidos no processo.

Foi levantada, por meio das respostas das entrevistas, a necessidade de melhorar a divulgação do serviço ofertado e correspondente capacitação dos usuários no intuito de extrair todo o potencial que a estrutura implantada oferece.

O SECOE tem atuado quando identifica que o prazo de entrega não foi cumprido. Por esta razão não foi elaborado uma divulgação estruturada dos serviços que o setor realiza. Os usuários somente tomam conhecimento do serviço quando consultados sobre algum posicionamento relacionado à defesa apresentada pela empresa, portanto, entende-se necessário a organização de uma divulgação dos serviços ofertados.

A atuação do SECOE está restrita ao momento do processo de compras posterior a geração do empenho. Contudo, os Acórdãos do TCU apontam para a necessidade de penalização de fornecedores com conduta danosa a instituição no processo de pregão eletrônico, se negando a honrar proposta ofertada nesta fase do processo e sendo igualmente prejudicial para a instituição.

Neste mesmo sentido é necessário que o processo amplie o seu escopo de atuação e que além de instaurar processos relacionados ao material de consumo e permanente, atendam de forma estruturada a penalização na execução do pregão, nos contratos de prestação de serviço e no acionamento de garantia e manutenção dos equipamentos.

Outro aspecto relevante é a necessidade do SECOE de ampliar o número de servidores, em função do volume de processos que precisam ser gerenciados e em função do aumento de escopo de atuação, sendo necessário também investimento em capacitação destes servidores, principalmente na ampliação do âmbito jurídico e processual.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi descrever o processo de implantação em 2010 do modelo de apenação de fornecedores na Universidade Federal de Uberlândia, através de contratos firmados entre entidades públicas e privadas dentro das relações estabelecidas em contrato, demonstrando suas contribuições sob o espectro de diferentes agentes, neste sentido, o processo foi plenamente descrito e as contribuições foram apresentadas.

O diário de bordo mostrou as dificuldades de se estruturar um processo formal de cobrança que não coloque a instituição em situação de vulnerabilidade e não deixe de realizar a defesa dos interesses da instituição. Neste sentido de servir como modelo, entende-se que o objetivo específico foi alcançado com a descrição do processo de implantação e disponibilização do fluxograma do processo implementado, modelos de documentos utilizados e manual de operacionalização.

Entrevistas com os diferentes *stakeholders* envolvidos no processo, evidenciam o quanto o processo é crucial para a instituição, seja no sentido de proteger o gestor ou atender com mais eficiência o usuário final; portanto, a gestão pública precisa se estruturar para minimizar os artifícios utilizados por fornecedores inidôneos, que tem o claro objetivo de tirar proveito das fragilidades burocráticas do serviço público.

A maioria dos entrevistados identificou melhora no processo de cobrança em detrimento do processo existente anteriormente e os benefícios gerados pela sua implementação apresentaram contribuições relacionadas aos aprimoramentos que poderiam ocorrer na estrutura que visam tanto a ampliação do escopo, como melhorias na divulgação, capacitação e estrutura.

Os dados secundários de execução do processo de cobrança realizado pelo SECOE no período de 2010-2016 demonstraram o índice de resolutividade em 89% dos processos de cobrança de empenho.

Os dados secundários gerados da junção das bases de dados de tombamento de bens e geração de empenho apresentaram uma redução no tempo médio de entrega dos equipamentos em 59% no final do período de implantação em 2012 e a manutenção da redução no patamar de 36% nos quatro anos a seguir em relação ao prazo inicial.

Neste sentido, cabe uma breve reflexão a respeito do aumento do prazo médio após o término de sua implantação em 2012. Segundo Gouvêa (1994) não é somente um aspecto isolado que determina o sucesso de uma iniciativa, mas sim um conjunto de elementos que subsidiam os fatores de eficiência. Conforme levantado pela Coordenadora do SECOE em entrevista, é essencial o compromisso da gestão superior em relação à defesa dos interesses

institucionais e a padronização isonômica de atuação nos processos de cobrança. Em 2012 iniciou uma nova gestão gerando um novo ciclo de aprendizado, o que pode justificar o aumento do tempo médio neste determinado período, porém, vencido este período de adaptação, podemos identificar em 2016 que o tempo médio de entrega volta a cair.

A dificuldade em olhar a questão da burocracia começa ao percebermos que, não são só os condicionantes estruturais, nem só os interesses de grupo, nem só os traços fundadores que compõem o tipo ideal weberiano, nem só o corporativismo, nem só o contexto, mas tudo ao mesmo tempo, e muitas coisas mais delimita o espaço de poder da burocracia, bem como o modo na sua lógica de ação (GOUVÊA, 1994)

O processo demonstrou ser consistente e eficiente, uma vez que, a instituição, suspendeu 282 empresas de licitar com o serviço público por dois anos, e, não foi acionada judicialmente em nenhuma ocasião. Este aspecto é relevante em função da insegurança inicial na implantação, e no sentido de tranquilizar os demais órgãos públicos que porventura utilizem nosso modelo como base para implementação do serviço em suas instituições.

De acordo com Zylbersztajn (2005) e Di Pietro (2002) a eficiência é importante para a administração pública, logo esse modelo comprova que a eficiência foi aumentada, pela percepção dos *stakeholders* internos, índice de resolutividade do processo de cobrança, redução do tempo médio de entrega, cumprimento de exigências legais e consequente proteção dos gestores e atendimento das necessidades dos usuários internos com qualidade, possibilitando um melhor oferecimento de serviço à sociedade.

Espera-se que este estudo tenha contribuído com o debate sobre este importante tema, e, ainda, amplie a discussão sobre a importância de a gestão pública criar mecanismos que modernizem a gestão.

Pela exiguidade de pesquisas científicas que investigam os efeitos da aplicação de sanções administrativas em compras públicas, entende-se que este estudo colabora com as matérias sobre as compras governamentais, apenações administrativas, relações público-privadas, somado a outros estudos que despontam nesse mesmo sentido.

Essa pesquisa se configurou como um estudo de caso e, como tal, produziu resultados que, se não puderem ser generalizados a toda a gestão pública, poderão contribuir para a resolução de problemas em outros órgãos públicos.

Para futuras pesquisas sobre o tema, sugerem-se investigações sobre a representatividade financeira que os 11% de empresas suspensas têm em relação ao orçamento da UFU, identificar se a aplicação do modelo interfere na geração de restos a pagar e avaliar os resultados da aplicação do modelo de cobrança de empenho da UFU em outro órgão público.

## REFERÊNCIAS

ANSARI, A., MODARRESS, B. **Just-in-time purchasing**. New York, Free Press, 1990.

AZAMBUJA, D. **Teoria Geral do Estado**. 36 ed., São Paulo, Editora Globo, 1997, p. 3.

BAILY, P., FARMER, D. et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BARDIN, L., **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BOBBIO, N., MATTEUCII N. e PASQUINO G., **Dicionário de Política – Volume 1**, traduzido Carmen C, Varriale et al.; coord. trad. João Ferreira; rev. geral João Ferreira e Luis Guerreiro Pinto Cacais, Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1998, p. 124.

BRAMMER, S.; WALKER, H. Sustainable procurement practice in the public sector: an international comparative study. **International journal of operations and production management**, 2007, Acesso em: 14/09/2016. Disponível em: <<http://goo.gl/5GdVAE>>.

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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>. Acesso em: 26/08/2016.

BRASIL, **Sanções Administrativas**: Diretrizes para formulação de procedimento administrativo específico, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2015

BRESSER PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil, **Revista do Serviço Público**, Ano 49 - Número 1, 1998.

CAMPELO G. S. B., Administração Pública no Brasil: Ciclos entre Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo, uma Simbiose de Modelos, **Ci. & Tróp.**, Recife, v.34, n. 2, p. 297-324, 2010.

CAMPOMAR M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração, **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, julho/setembro, 1991.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2014.

CEREIJIDO, J. H. C. Princípio Constitucional da Eficiência na Administração Pública. **Revista Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, 2001.

COSTA, A. L. **Sistemas de compras privadas e públicas no Brasil.** Revista de Administração, v. 35, n. 4, p. 119-128, 2000.

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

DALLARI, D. A. Contrato regido por cláusulas uniformes. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo**, São Paulo, p. 29-32, maio, 1993.

DALLARI, D. A. **Elementos de teoria geral do Estado.** 2. ed. Atualizada, São Paulo: Saraiva, 1998.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo.** São Paulo, Atlas, 2002.

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais.** São Paulo, Editora Atlas, 2005

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** São Paulo, Saraiva. 2005.

G1, **Hemose suspende doação nesta sexta feira**, 20 de setembro de 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/se/sergipe/noticia/2016/09/hemose-suspende-doacoes-nesta-terca-feira.html>>. Acesso em: 03/10/2016.

GALANTE, C. E. S. O pregão eletrônico como instrumento de efetividade na aquisição de bens e serviços pela administração pública. **Revista Eletrônica de Estratégias & Negócios**, vol. 41, 2013.

GARCIA, G. R. A. **importância da função de compras nas organizações.** 29 dez. 2008. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/541](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/541)>. Acesso em: 21/11/2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2002.

GOUVÊA, G. P. **Burocracia e Elites Burocráticas no Brasil**, São Paulo: Paulicéia, 1994.

JORNAL DO SENADO. **Primeira norma de licitações foi editada no Império**, julho de 2014. Disponível em <<http://www12.senado.leg.br/jornal/edicoes/2014/07/11/primeira-norma-de-llicitacoes-foi-editada-no-imperio>>. Acesso em: 26/08/2016.

KRAWCZYK, R. Contratação pública diferenciada RDC. Entendendo o novo regime - Lei nº 12.462/11. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 101, jun 2012. Disponível em:<[http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=11678](http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11678)>. Acesso em dez 2016.

LAKATOS, E. **Metodología Científica.** São Paulo: Atlas, 2000.

LEFORT, C., Que es la burocracia? In: Oszlak, Oscar. **Teoría de la burocracia estatal: ell foques críticos.** México, Paidos, 1984.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 23. ed., São Paulo, Malheiros Editores, 1998.

MELLO, R. M. Princípios constitucionais do direito administrativo sancionador, São Paulo, Malheiros, 2007. In PUCCETTI, R. F. **Infrações e sanções administrativas aplicáveis aos particulares em licitações e contratos**, São Paulo, 2010.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 30<sup>a</sup> ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2012.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE PERNAMBUCO. **70% dos remédios em falta**, 01 de setembro de 2016. Disponível em: <<http://www.mp.pe.gov.br/mppe/index.php/comunicacao/clipping-noticias/ultimas-noticias-clipping-noticias/6610-fp-cotidiano-70-dos-remedios-em-falta>>. Acesso em: 03/10/2016.

MOREIRA, A. M. **F. Estado, Governo e Administração Pública**. Disponível em <<http://lfg.jusbrasil.com.br/noticias/283367/artigos-estado-governo-e-administracao-publica>>. Acesso em: 10/09/2016, 22:00.

NOBRE JÚNIOR, E. P. Sanções administrativas e princípios de direito penal. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 219, p. 127-151, mar. 2000.

PEREIRA, E. N. J. Sanções Administrativas e Princípios do Direito Penal, **Revista Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, P. 127-151, 2000.

RIBEIRO, G. L. A evolução da licitação, março de 2011. Artigo da Universidade Federal de Santa Catarina. **Portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento**. Disponível em <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/evolu%C3%A7%C3%A3o-da-licita%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 26/08/2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSA, M. F. E. **Direito administrativo: volume 19**. 8. e., São Paulo, Saraiva, 2006.

SCHRAMM, W. Notes on case studies of instructional media projects. **Working paper, the Academy for Educational Development**, Washington, OC, 1971.

SIMÕES, É., MICHEL, M.. Importância da gestão de compras para as organizações. **Revista científica eletrônica de ciências contábeis**, Ano II – Número 03 – Maio de 2004.

STAKE, R. E. **The case study method in social inquiry**. In DENZIN, Norman K., 1978.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

VIANA, J. J. **Administração de materiais: um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, V. R. **Infrações e sanções administrativas nas licitações e contratos administrativos.** Disponível em: <[http://institutoprocessus.com.br/2012/wp-content/uploads/2011/12/5\\_edicao1.pdf](http://institutoprocessus.com.br/2012/wp-content/uploads/2011/12/5_edicao1.pdf)>. Acesso em: out 2016.

VITTA, H. G. **A sanção no Direito Administrativo.** São Paulo: Editora Malheiros, 2003.

VITTA, H. G. Aspectos da imposição de penalidades administrativas. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XI, n. 53, maio 2008. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=2644](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2644)>. Acesso em out 2016.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2<sup>a</sup> edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Décio; SZTAJN, Rachel (Orgs). **Direito & Economia.** Rio de Janeiro, Campus, 2005.

# Apêndices

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Universidade Federal de Uberlândia  
Faculdade de Gestão e Negócios**

Curso Mestrado Profissional – Gestão Organizacional Pública  
CEP/UFU: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco J, Campus Santa Mônica  
Uberlândia –MG, CEP: 38408-100; fone: 34-3239-4531

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado para participar da pesquisa sobre as contribuições da aplicação de sanções administrativas em compras públicas na Universidade Federal de Uberlândia.

Nesta pesquisa nós estamos buscando descrever o processo de implantação do modelo de apenação de fornecedores na Universidade Federal de Uberlândia, demonstrando as contribuições da aplicação de sanções previstas em contratos firmados entre entidades públicas e privadas, sob o espectro de diferentes agentes.

Os resultados da pesquisa serão discutidos com os gestores e, posteriormente, publicados mediante a sua autorização.

Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa, mas é nosso compromisso discutir os resultados com a gestão da instituição, caso tenham interesse. Você não corre risco nenhum ao participar desta pesquisa, uma vez que o sigilo da sua informação é de responsabilidade dos pesquisadores. Você é livre para parar de participar a qualquer momento sem nenhum prejuízo para o senhor.

Uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com o senhor.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa o senhor poderá entrar em contato com os pesquisadores: Nelson Barbosa Júnior (34)99971-0018 / [nbj@ufu.br](mailto:nbj@ufu.br) e Luciana Oranges Cezarino (34) 99680-7180 / [cezarino@ufu.br](mailto:cezarino@ufu.br).

Uberlândia, xx de xxxxxxx de 20xx

---

## APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Este estudo tem o objetivo de descrever as contribuições da aplicação de sanções administrativas em compras públicas de forma sistêmica, a diferentes agentes, na Universidade Federal de Uberlândia – UFU.

Identificação do entrevistado:

Nome: \_\_\_\_\_

Tempo que trabalha na organização: \_\_\_\_\_

Cargo/função exercido e possíveis progressões na carreira: \_\_\_\_\_

Tempo em que está no cargo atual: \_\_\_\_\_

O entrevistador inicia a entrevista explicando ao entrevistado que o Setor de Cobrança de Empenho – SECOE foi implementado em 2010, com a finalidade de estruturar um modelo de aplicação de sanções administrativas previstas em lei, à fornecedores que cometem falhas no fornecimento de materiais e serviços para a Universidade Federal de Uberlândia.

- 1) Você já utilizou os serviços do SECOE?
- 2) Você considera este serviço crítico para a Universidade? Em que sentido?
- 3) Você chegou a utilizar este serviço antes da implantação do Setor de Cobrança de Empenho (SECOE) em 2010?
- 4) Você percebeu mudança no serviço a partir de 2010? Como? Quais eram seus pontos positivos e negativos?
- 5) A intervenção do SECOE contribuiu para a solução de alguma ocorrência em compras na UFU?
- 6) Você percebeu alguma alteração no comportamento do fornecedor com relação ao prazo de entrega, negação em entregar ou entrega em desacordo com o edital?
- 7) O que ocorre com os recursos quando uma empresa é suspensa? Qual sua opinião sobre as consequências que isso pode trazer à Universidade?
- 8) O fato de suspender a empresa por 2 anos altera sua percepção da situação?
- 9) Em sua opinião qual a maior deficiência do serviço oferecido pelo SECOE?
- 10) Em sua opinião qual a maior contribuição do serviço oferecido pelo SECOE?
- 11) Qual mudança você sugeriria ao serviço para sua melhoria? Justifique.
- 12) Tem alguma informação sobre o SECOE que não foi perguntada e você gostaria de acrescentar?

## **APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA PILOTO COM DIRETOR DE COMPRAS DA UFU**

**Transcrição de Entrevista:**

Data: 12/12/2016

Horário: 13:30

Primeiramente foi solicitado autorização para gravação da entrevista para possibilitar a transcrição e recolhido o termo de consentimento livre e esclarecido, em seguida foi apresentado o objetivo do estudo.

Identificação do entrevistado:

Nome: **Luiz Roberto Souza Vieira**

Tempo que trabalha na organização: **35 anos**

Cargo / Função Exercida: **Administrador / Diretor de Compras da UFU**

Tempo em que está no cargo atual: **16 anos**

Não foi necessário explicar o que é o SECOE, uma vez que o entrevistado conhece a fundo suas atribuições.

**1) Você já utilizou os serviços do SECOE?**

Já, por várias vezes, como diretor de compras eu utilizei bastante o serviço do SECOE, porque quando o pessoal que nós fazemos compra não tem, não recebe alguma coisa, então como não existe nada ainda falando onde é que eles têm que procurar, então eles ligam aqui, para perguntar, ou liga para mim ou liga para o Sérgio que é o gerente, para perguntar, a olha a empresa tal não está me entregando, nós compramos a solicitação de compra número tal e até hoje não entregaram, ai eu falo, ou eu indico para falar no SECOE ou eu falo que eu mesmo vou olhar isso para você, mais é por esse motivo, por compras que eu realizei pela diretoria de compras eu nunca fiz não.

**2) Você considera este serviço crítico para a Universidade?**

Muito, muito crítico (**em que sentido**) porque, o crítico que você fala é importância? (**Sim, importância**) simplesmente é o seguinte, as empresas não estão entregando, você tem um local

de cobrança dos empenhos, e eles assim, eles devem cobrar também quando, é uma rotina que não está escrita, mas é uma rotina que eles tinham que estar fazendo, passou, porque nós temos 30 dias de prazo de entrega, todos os nossos empenhos são mandados para o fornecedor registrado, por carta registrada, porque é mandada por carta registrada? Tem um motivo, não é gastando dinheiro atoa, é porque nós temos que comprovar, os 30 dias do prazo de entrega começa a contar de acordo com a lei, a partir do momento de recebimento do empenho, apesar de que o empenho hoje, quando você faz ele no SIASG, ele já vai para o portal transparência, teoricamente poderia contar dali, mas não é, porque o cara ali só recebeu o empenho, pode ser que o ordenador de despesa não autorize aquele empenho, então não adianta, você vai ter que cancelar aquele empenho, então, ele só passa a valer no momento que ele recebeu pela coisa, então é de suma importância esse setor para a cobrança da entrega dos empenhos, e também pela cobrança da não entrega da mercadoria, porque ai nós vamos partir pra parte de apenação.

**3) Você chegou a utilizar este serviço antes da implantação do Setor de Cobrança de Empenho (SECOE) em 2010?**

Não (**porque este serviço existia, ele era feito isoladamente**) não, ele era incipiente, existia uma cobrança, essa cobrança não era o SECOE que fazia, era aqui, (**o almoxarifado fazia o de consumo e**) sim, o almoxarifado, o Odair, que está até hoje fazia, e no caso lá era o Paulo Perez que fazia as cobranças do patrimônio, mas a maioria das cobranças as vezes nem eles não faziam, o Sergio aqui na Divisão de Compras é que tinha acesso se mandou ou não mandou e mandava para cá, e isso não estava certo, porque quem tinha que cobrar mesmo era eles, e hoje ainda nós temos um problema, o almoxarifado e patrimônio, que é hoje o mesmo SECOE, só cobram o que material de consumo e permanente, aquele que é contratado por prestação de serviço não é cobrado.

**4) Você percebeu mudança no serviço a partir de 2010?**

Bastante, houve muita (**quais eram os pontos positivos e negativos no processo anterior?**) existiam pontos positivos, havia cobrança, cobrava para o fornecedor entregar, se ele tinha outra coisa para receber os meninos seguram a nota dele para não pagar, porque ele tinha coisa pra entregar, então, estes eram os pontos positivos, agora ponto negativo era que não tinha nada falando se o cara não entregasse mesmo que pena que ele tinha, o que que iria acontecer com ele, o que que iria tomar de penalidade, as penalidades que estavam previstas no edital não se aplicava, não se aplicava porque não tinha o órgão, não tinha alguma coisa pra aplicar, não tinha

uma regulamentação, isso não precisou nem ser por escrito, porque depois nós fizemos sem ser por escrito, montamos um sistema, mas não tinha como aplicar aquela coisa.

**5) A intervenção do SECOE contribuiu para a solução de alguma divergência com fornecedor?**

Bastante, (**Você tem algum exemplo que você lembre?**), tenho um que é clássico, que está cansado de conhecer ele, nós tínhamos feito uma compra para o hospital de um equipamento e faltou uns cabos deste equipamento, a empresa foi notificada de entrega, foi advertida, não fez, mandamos outra advertência falando que se ela não entregasse ela iria ser punida, tornou a não fazer, essa advertência foi publicada no SICAF, ai nós mandamos uma multa pra ela e usamos da coisa para negativá-la de vender, neste caso, para vender para o serviço público, nós não colocamos para a universidade não, colocamos para o serviço público por dois anos, os diretores da empresa vieram bater aqui, reuniu o diretor, o pró-reitor e esses diretores, não que não sei o que, e nós falamos para eles o seguinte, nós aceitamos, tirar a punição de vocês pra coisa, mas a multa vocês vão ter pagar, pagaram mais de R\$90.000,00 de multa, esse é uma. Eu tenho várias empresas aqui, que a punição vem lá da Diretoria de Materiais, vem aqui para a minha funcionária do SICAF, para ela colocar tanto a advertência como o coisa, nós temos alguma coisa que nós colocamos, mas é da Divisão de Contrato, mais ai já é sequência do contrato, é apenação que está no contrato, mas é diferente, mas tudo que vem de lá, eu não tenho certeza não, mas, eu vou te fala que desde quando implantou em 2010, é capaz que tem, nós já punimos quase quinhentas empresas, eu acho que foi isso, eu não tenho certeza não, você vai ter que fazer levantamento dessa coisa pra ver, mas umas 300 a 500 empresas eu não sei, ei sei que as pastas que tem lá embaixo de punição assim, advertência, multa essas coisa, juntando, mais essa é uma grande das coisas que eu já vi que aconteceu, não estou assim, me lembrando de mais.

**6) Você percebeu alguma alteração no prazo de entrega?**

Melhorou bastante, tem alguns fornecedores que não estão nem aí, ainda estão nem aí, mas a maioria hoje sabe que aqui, se não entregar, vai ser punido, inclusive, tem várias entidades por aí que ligam atrás da gente para saber como é que é a apenação, como é que foi feito.

**7) Você percebeu alguma mudança em relação à especificação do produto julgado?**

Não, não teve, nos mudamos muito a especificação do edital, mas para melhorar a parte técnica, eu não vejo relação entre a especificação e a entrega.

**8) Quando uma empresa é suspensa os recursos que foram empenhados para a mesma são geralmente perdidos?**

São, (**O que você acha dessa situação?**) Eu não concordo que sejam perdidos, esses recursos foram da instituição, e aí já teve vários professores que ligaram, “pelo amor de Deus, eu custei a arrumar esse R\$5.000,00 para comprar esse equipamento, eu vou perder isso?”, geralmente o que nós temos feito é o Pró-reitor tem negociado e tirado dinheiro nosso da Pró-reitoria e compra aquilo, dá para o departamento, pra faculdade, para comprar aquilo, mas eu não concordo que você cancele o empenho e aquele dinheiro volte para o governo federal e prejuízo da gente, nós não fomos os culpados, se nós não tivéssemos comprado, adquirido, tudo bem, o dinheiro poderia ser devolvido, mas não, você está cancelando o empenho que era coisa sua, que não foi culpa sua, foi culpa da empresa, (**E qual seu sentimento com relação a isso?**) Sentimento de revolta com isso pelo seguinte, você tem que obedecer ao que está na 8666 que está retrograda, ela é de 93 e tem muita coisa que tinha que mudar nela, e uma das coisas é isso, eu acho que não está certo, é a mesma coisa que eu falo, da gente pagar multa pro governo federal, estamos tirando do bolso de cá e botando no bolso daqui, é o mesmo bolso, não vejo sentido em algumas coisas ai.

**9) O fato de suspender a empresa por dois anos altera sua percepção da situação?**

Ameniza um pouco, só que eu estou punindo aquela empresa, mas é os absurdos do absurdo, você pune o CNPJ, você não pune o CPF, então o vagabundo que fez isso, ele vai ali e pega um laranja, ou ele mesmo, e abre outra empresa, a maioria eles abre é micro empresa pra burlar o fisco, pra não pagar imposto, que não sei o que, você pune ele e ele pega e vai lá, então, nós temos exemplo aqui, mas não são poucos, são muitos, os meninos lá na comissão você chega, eles vira pra mim e fala assim, ó o fulano está com outra empresa, olha aqui ó, rapaz a criatividade deles é tão boa que eles mudam, tem uma empresa aqui que foi punida estes tempos aqui pra trás, eles traduziram o nome, o nome era em inglês, eles traduziram o nome para o português e ficou a mesma coisa, a não, ai eles abre em nome de laranja, da mulher do cara, o sentimento de frustração com isso é muito grande, na lei fala que para punir por cinco anos tem que ter um ministro de Estado, que não sei o que, beleza, só que no decreto do pregão ele fala que você pode punir com cinco anos, você sabia disso? (**não**) lá fala o seguinte, que se por um acaso o cara retardar, que não sei o que, não si o que, prejudicar o pregão em não sei o que, tal, ele pode ser punido com até cinco anos com a administração, uma coisa incoerente com a 8666, mas tá lá, eu posso fazer isso, e já fiz, deixa o cara entrar na justiça, vamos discutir lá na justiça

se tá certo ou está errado, porque quem tá errado é ele, ele está prejudicando o público, é dinheiro do povo, é dinheiro do povo que tá sendo feito errado, pois então minha frustração está aí, é isso.

**10) Em sua opinião qual a maior deficiência do serviço oferecido pelo SECOE?**

É aquilo que te falei pra trás, eu não vejo uma cobrança muito eficiente das meninas, lá, elas esperam dar 60, 70, 90 dias para poder cobrar, porque elas já estão cobrando outros, elas falam que não dá conta, acho que seria uma rotina uma logística, falta um pouco de logística hoje lá, porque elas não tem, botar no papel também a forma de fazer, acho que não tem mapeado, não foi mapeado, e tem que mapear aquilo lá, a forma delas fazer. As vezes elas põe, pune, esses dias pra trás elas puniram uma empresa aqui, e eu estava negociando com a empresa, porque? Quando o cara não tá entregando, eles pedem reequilíbrio, reequilíbrio não é feito pela Diretoria de Materiais, reequilíbrio vem aqui para a Diretoria de Compras fazer, então eu passo para um funcionário meu, pra ele analisar, o que que é tudo, e a empresa estava negociando, e eu negociando preço com eles, pra redução, que não sei o que, que eu não estava aceitando aquilo, as meninas lá, não sei se foi a Gilva, acho que foi a Gilva mandou o cara pro pau, ai o cara entrou com um documento, pedindo impugnação, foi pro Reitor, pedindo pra coisa, teve que voltar atrás, elas estavam erradas, elas não deram para ele prazo, e ele falou, ele avisou, ele mandou um e-mail pra mim, que tinha mandado e-mail pra ela, falando, olha estou em negociação com o Luiz Roberto, então, a deficiência delas é que, elas estão mexendo com isso a mais de três anos, elas já deveriam ter uma experiência para fazer isso, e não tem, eu acho que ela não tem uma experiência pra isso, muito apoio do Diretor também, que eu acho que não teve apoio do Diretor, desculpe na ausência dele, mas, eu acho que tinha que ter mais apoio dele, precisa ter.

**11) Em sua opinião qual a maior contribuição do serviço oferecido pelo SECOE?**

A maior contribuição é a apenação destes vagabundos que não entregam, essa pra mim foi a maior contribuição, não tem nem que ver, a quantidade de empresa, diminuiu, a quantidade de empresa pilantra vendendo pra universidade, diminuiu, porque nós tínhamos demais, mas ainda tem bastante, (**Você acha que essa diminuição foi em função deste serviço?**), foi lógico, só pode ser, só pode ser, porque isso está virando história, porque tem outras ligando atrás para saber como a gente faz, eles ligam perguntam.

**12) Qual mudança você sugeriria ao serviço para sua melhoria? Justifique.**

Botar no papel, fazer treinamentos melhores, fazer a cobrança realmente, eles têm condição de saber a data que foi feita o empenho, mais ou menos uns trinta dias depois dali, apesar do que, nos estamos com uma séria dificuldade, mas agora com a mudança de gestão se Deus quiser nós vamos acertar isso, estamos com uma séria dificuldade, as vezes fica vinte, trinta dias lá em cima empenho pra assinar, isso ai atrapalha a situação, as vezes chega empenho pro fornecedor com sessenta dias de vencido, porque o José Divido leva as vezes vinte dias pra julgar, ainda mais agora do jeito que está esse final de ano, mas que as meninas olhassem (**No sistema da UFU é registrado a data da entrega da correspondência?**)não, (**Então elas só tem a data de referência da criação?**)só, mas agora com a implantação do SEI, talvez nós tenhamos, vai ser tudo em cima de protocolo, talvez nós tenhamos que incluir este dado, (porque talvez ele ajude?) sim, ele ajudaria bastante, vai ter muita mudança com o SEI ai no ano que vem. (**Tem alguma coisa sobre o SECOE que eu não perguntei, que você gostaria de falar?**) Não, eu acho que tá tudo bem, da apenação, do jeito que foi feito, do jeito que é feito, eu não sei se o governo federal vai mudar alguma coisa nessa mudança da lei, da 8666, ela precisa ser mudada, mas eu acho que algumas coisa na apenação tinha que ser mudado, (**em que sentido?**) eu acho que quando por pra punir, eu não acho que tem que punir só a nível do órgão não, acho que a punição tinha que ser geral, o cara não vende no Brasil, ele não vende pro serviço público, essa é uma regra, a não, mas, ele fez só com você, não interessa, se ele fez com a menor repartição, uma repartição deste tamanhinho, lá na, ele vai fazer com qualquer uma. É dada ampla defesa, porque o cara pode ter feito porque pode ter dado um problema na empresa, eu lembro de uma que nós fizemos, lembra quando teve aquela enchente em Itajaí? Que tinha uma empresa lá, acho que você era o diretor na época, teve uma empresa que nós tivemos que não punir ela, por causa que inundou tudo na enchente, ela perdeu tudo, nós fizemos o processo, e tem lá no processo tudo, ela mandou retrato, mandou um monte de coisa justificando porque que ela não ia entregar, e porque que ela pedia a coisa do empenho, perdemos naquela lá mais de R\$40.000,00, agora, é culpa da universidade? Não, isso é um orçamento, isso era um dinheiro que era da UFU e tinha que voltar pra UFU, e não precisava ser na fonte que ele estava lá 102, podia ser na 250, qualquer outra fonte, mas ele tinha que voltar pra UFU, a mais é de um convenio e você tinha que prestar conta, beleza, eu vou prestar conta, eu empenhei perdi e eu quero o dinheiro de volta, para mim fazer a compra, quem foi prejudicado com isso? Foi o governo federal? Não, foi a empresa? Não, ela não foi prejudicada, porque se tivesse entregue teria recebido, quem foi prejudicado foi a universidade, foi um órgão da universidade, então não vejo mais nada não. (**Obrigado pela entrevista**)

## ANEXO 1 – CORRESPONDÊNCIA DE ADVERTÊNCIA

	<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA</b>  <b>Pró-Reitoria de Planejamento e Administração</b>  <b>Diretoria de Administração de Materiais</b>          Av. Amazonas, 2210 - Bloco 2Z - Campus Umuarama          CEP: 38.405-302 - Uberlândia-MG - Telefone: (34) 3225.8178 / 3225.8189 - <a href="mailto:secoe@diram.ufu.br">secoe@diram.ufu.br</a></p>																		
Ofício nº [REDACTED] - DIRAM/UFU	Em 10 de Novembro de 2015																		
<p><b>Assunto: Advertência pela inexecução total ou parcial de Empenho</b></p> <p>À empresa  [REDACTED]</p> <p>Vimos pela presente informar a esta empresa, que o(s) material(is) constante(s) na(s) Nota(s) de Empenho abaixo relacionada(s) não foi(ram) entregue(s) dentro do prazo acordado, portanto, conforme estabelecido no artigo 7º da Lei 10.520/2002 e nos termos dos artigos 86 e 87 da Lei de Licitação 8666/93 e suas modificações, aplicamos a sanção de <b>ADVERTÊNCIA</b> pela inexecução total ou parcial da(s) Nota(s) de Empenho.</p> <p><b>Empenhos:</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: right;"> <thead> <tr> <th>Empenho SIE</th> <th>Empenho SIAR</th> <th>Data Empenho</th> <th>Processo</th> <th>CNPJ Fornecedor</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> </tr> <tr> <td colspan="5"></td> <td style="text-align: right;"><b>Valor Total:</b> [REDACTED]</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>LEI Nº 10.520, DE 17 DE JULHO DE 2002</b></p> <p>Art. 7º. Quem, convocado dentro do prazo de validade da sua proposta, não celebrar o contrato, deixar de entregar ou apresentar documentação falsa exigida para o certame, ensejar o retardamento da execução de seu objeto, não manter a proposta, falhar ou fraudar na execução do contrato, comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal, ficará impedido de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e, será descredenciado no Sicaf ou nos sistemas de cadastramento de fornecedores a que se refere o inciso XIV do art. 4º desta Lei, pelo prazo de até 5 (cinco) anos, sem prejuízo das multas previstas em edital e no contrato e das demais cominações legais.</p> <p><b>LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993</b></p> <p><b>SEÇÃO II</b>  <i>Das Sanções Administrativas</i></p> <p>Art. 86º. O atraso injustificado na execução do contrato sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.</p> <p>§1º A multa a que alude este artigo não impede que a Administração rescinda unilateralmente o contrato e aplique as outras sanções previstas nesta Lei.</p> <p>§2º A multa, aplicada após regular processo administrativo, será descontada da garantia do respectivo contratado.</p> <p>§3º Se a multa for de valor superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, a qual será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou, ainda quando for o caso, cobrada judicialmente.</p> <p>Art. 87º. Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:</p> <p>I - advertência;</p> <p>II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;</p> <p>III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;</p> <p>IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior.</p>		Empenho SIE	Empenho SIAR	Data Empenho	Processo	CNPJ Fornecedor	Valor	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]						<b>Valor Total:</b> [REDACTED]
Empenho SIE	Empenho SIAR	Data Empenho	Processo	CNPJ Fornecedor	Valor														
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]														
					<b>Valor Total:</b> [REDACTED]														
Página 1 de 2																			



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração  
Diretoria de Administração de Materiais  
Av. Amazonas, 2210 - Bloco 2Z - Campus Umuarama  
CEP: 38.405-302 - Uberlândia-MG - Telefone: (34) 3225.8178 / 3225.8189 - [secoc@diram.ufu.br](mailto:secoc@diram.ufu.br)

Ofício nº [REDACTED] - DIRAM/UFU

Em 10 de Novembro de 2015

§1. Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou cobrado judicialmente.

§2. As sanções previstas nos incisos I, III e IV deste artigo poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, facultando a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§3. A sanção estabelecida no inciso IV deste artigo é de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, facultada a defesa do interessado no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista, podendo a reabilitação ser requerida após 2 (dois) anos de sua aplicação.

Na oportunidade informamos que essa empresa terá o prazo de 5 (cinco) dias úteis, a contar do recebimento deste, para entrega do material ou apresentação de defesa por escrito, à Universidade Federal de Uberlândia, Diretoria de Administração de Materiais, Av. Amazonas, 2210 - Bloco 2Z - Campus Umuarama - CEP 38.405-302 - Uberlândia MG.

A não entrega do material ou manifestação da empresa no prazo de defesa, implicará no registro da ADVERTÊNCIA no SICAF e aplicação das demais sanções previstas no edital.

Uberlândia, 10 de Novembro de 2015

---

Diretor de Administração de Materiais

## ANEXO 2 – CORRESPONDÊNCIA DE MULTA

	<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA</b>  <b>Pró-Reitoria de Planejamento e Administração</b>  <b>Diretoria de Administração de Materiais</b>          Av. Amazonas, 2210 - Bloco 2Z - Campus Umuarama          CEP: 38.405-302 - Uberlândia-MG - Telefone: (34) 3225.8178 / 3225.8189 - <a href="mailto:secoc@diram.ufu.br">secoc@diram.ufu.br</a></p>																		
Ofício nº [REDACTED] - DIRAM/UFU	Em 13 de Novembro de 2015																		
<p><b>Assunto: Multa pela inexecução total ou parcial de Empenho</b></p> <p>À empresa [REDACTED]</p> <p>Vimos pela presente informar a esta empresa, que o(s) material(is) constante(s) na(s) Nota(s) de Empenho abaixo relacionada(s) não foi(ram) entregue(s) dentro do prazo acordado. Nesse sentido, comunicamos que, no dia <b>10/11/2015</b>, foi registrada no SICAF a sanção de <b>ADVERTÊNCIA</b> a esta empresa. Portanto, conforme estabelecido no artigo 7º da Lei 10.520/2002 e nos termos dos artigos 86 e 87 da Lei de Licitação 8666/93 e suas modificações, decidimos aplicar a sanção de <b>MULTA DE 10%</b> pela inexecução total ou parcial da(s) Nota(s) de Empenho.</p> <p><b>Empenhos:</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: right;"> <thead> <tr> <th>Empenho SIE</th> <th>Empenho SIAR</th> <th>Data Empenho</th> <th>Processo</th> <th>CNPJ Fornecedor</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> </tr> <tr> <td colspan="5"></td> <td style="text-align: right;"><b>Valor Total:</b> [REDACTED]</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>LEI Nº 10.520, DE 17 DE JULHO DE 2002</b></p> <p>Art. 7º. Quem, convocado dentro do prazo de validade da sua proposta, não celebrar o contrato, deixar de entregar ou apresentar documentação falsa exigida para o certame, ensejar o retardamento da execução de seu objeto, não mantiver a proposta, falhar ou fraudar na execução do contrato, comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal, ficará impedido de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e, será descredenciado no Sicaf ou nos sistemas de cadastramento de fornecedores a que se refere o inciso XIV do art. 4º desta Lei, pelo prazo de até 5 (cinco) anos, sem prejuízo das multas previstas em edital e no contrato e das demais cominações legais.</p> <p><b>LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993</b></p> <p><b>SEÇÃO II</b></p> <p><i>Das Sanções Administrativas</i></p> <p>Art. 86º. O atraso injustificado na execução do contrato sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.</p> <p>§1º A multa a que alude este artigo não impede que a Administração rescinda unilateralmente o contrato e aplique as outras sanções previstas nesta Lei.</p> <p>§2º A multa, aplicada após regular processo administrativo, será descontada da garantia do respectivo contratado.</p> <p>§3º Se a multa for de valor superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, a qual será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou, ainda quando for o caso, cobrada judicialmente.</p> <p>Art. 87º. Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:</p> <p>I - advertência;</p> <p>II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;</p> <p>III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;</p> <p>IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior.</p>		Empenho SIE	Empenho SIAR	Data Empenho	Processo	CNPJ Fornecedor	Valor	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]						<b>Valor Total:</b> [REDACTED]
Empenho SIE	Empenho SIAR	Data Empenho	Processo	CNPJ Fornecedor	Valor														
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]														
					<b>Valor Total:</b> [REDACTED]														
Página 1 de 2																			



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração  
Diretoria de Administração de Materiais  
Av. Amazonas, 2210 - Bloco 2Z - Campus Umuarama  
CEP: 38.405-302 - Uberlândia-MG - Telefone: (34) 3225.8178 / 3225.8189 - [secoc@diram.ufu.br](mailto:secoc@diram.ufu.br)

Ofício n° [REDACTED] - DIRAM/UFU

Em 13 de Novembro de 2015

*§1. Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou cobrado judicialmente.*

*§2. As sanções previstas nos incisos I, III e IV deste artigo poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, facultando a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis.*

*§3. A sanção estabelecida no inciso IV deste artigo é de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, facultada a defesa do interessado no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista, podendo a reabilitação ser requerida após 2 (dois) anos de sua aplicação.*

Na oportunidade informamos que essa empresa terá o prazo de 5 (cinco) dias úteis, a contar do recebimento deste, para entrega do material ou apresentação de defesa por escrito, à Universidade Federal de Uberlândia, Diretoria de Administração de Materiais, Av. Amazonas, 2210 - Bloco 2Z - Campus Umuarama - CEP 38.405-302 - Uberlândia MG.

A não entrega do material ou manifestação da empresa no prazo de defesa, implicará na aplicação da **MULTA DE 10% e SUSPENSÃO TEMPORÁRIA PARA PARTICIPAR DE LICITAÇÕES E IMPEDIMENTO DE CONTRATAR COM A UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA POR 2 (DOIS) ANOS** conforme previsto em edital.

Uberlândia, 13 de Novembro de 2015

Diretor de Administração de Materiais

### ANEXO 3 – CORRESPONDÊNCIA DE SUSPENSÃO

 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA</b>  <b>Pró-Reitoria de Planejamento e Administração</b>  <b>Diretoria de Administração de Materiais</b>          Av. Amazonas, 2210 - Bloco 2Z - Campus Umuarama          CEP: 38.405-302 - Uberlândia-MG - Telefone: (34) 3225.8178 / 3225.8189 - <a href="mailto:secoc@diram.ufu.br">secoc@diram.ufu.br</a></p> <p>Ofício nº [REDACTED] - DIRAM/UFU</p>	<p style="text-align: right;">Em 11 de Novembro de 2015</p> <p><b>Assunto: Multa e Suspensão temporária de 2 (dois) anos</b></p> <p>À empresa  [REDACTED]</p> <p>Vimos pelo presente informar V. Sa. que aplicamos a sanção de multa de 10% sobre o valor da inexecução total ou parcial dos empenhos abaixo relacionados e suspensão temporária de participar de licitações da Universidade Federal de Uberlândia por 2 (dois) anos.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Empenho SIE</th> <th>Empenho SIAR</th> <th>Data Empenho</th> <th>Processo</th> <th>CNPJ Fornecedor</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> <td>[REDACTED]</td> <td style="text-align: right;">[REDACTED]</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right;">Valor Total: 299,90</p> <p><b>LEI Nº 10.520, DE 17 DE JULHO DE 2002</b></p> <p>Art. 7º. Quem, convocado dentro do prazo de validade da sua proposta, não celebrar o contrato, deixar de entregar ou apresentar documentação falsa exigida para o certame, ensejar o retardamento da execução de seu objeto, não manter a proposta, falhar ou fraudar na execução do contrato, comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal, ficará impedido de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e, será descredenciado no Sicaf ou nos sistemas de cadastramento de fornecedores a que se refere o inciso XIV do art. 4º desta Lei, pelo prazo de até 5 (cinco) anos, sem prejuízo das multas previstas em edital e no contrato e das demais cominações</p> <p><b>LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993</b></p> <p><b>SEÇÃO II</b></p> <p><b>Das Sanções Administrativas</b></p> <p>Art. 86º. O atraso injustificado na execução do contrato sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.</p> <p>§1. A multa a que alude este artigo não impede que a Administração rescinda unilateralmente o contrato e aplique as outras sanções previstas nesta Lei.</p> <p>§2. A multa, aplicada após regular processo administrativo, será descontada da garantia do respectivo contratado.</p> <p>§3. Se a multa for de valor superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, a qual será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou, ainda quando for o caso, cobrada judicialmente.</p> <p>Art. 87º. Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:</p> <p>I - advertência;</p> <p>II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;</p> <p>III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;</p> <p>IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado resarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior.</p> <p>§1. Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou cobrado judicialmente.</p> <p>§2. As sanções previstas nos incisos I, III e IV deste artigo poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, facultando a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis.</p> <p>§3. A sanção estabelecida no inciso IV deste artigo é de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, facultada a defesa do interessado no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista, podendo a reabilitação ser requerida após 2 (dois) anos de sua aplicação.</p>	Empenho SIE	Empenho SIAR	Data Empenho	Processo	CNPJ Fornecedor	Valor	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Empenho SIE	Empenho SIAR	Data Empenho	Processo	CNPJ Fornecedor	Valor								
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]								
Página 1 de 2													



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**Pró-Reitoria de Planejamento e Administração**  
**Diretoria de Administração de Materiais**  
Av. Amazonas, 2210 - Bloco 2Z - Campus Umuarama  
CEP: 38.405-302 - Uberlândia-MG - Telefone: (34) 3225.8178 / 3225.8189 - [secoe@diram.ufu.br](mailto:secoe@diram.ufu.br)

Ofício n° [REDACTED] - DIRAM/UFU

Em 11 de Novembro de 2015

Na oportunidade informamos que as sanções acima serão registradas no SICAF e enviamos em anexo GRU da multa no valor de R\$ [REDACTED] com vencimento no dia 31/12/2015 para recolhimento.

Uberlândia, 11 de Novembro de 2015

\_\_\_\_\_  
Diretor de Administração de Materiais

## ANEXO 4 – CORRESPONDÊNCIA DE PRORROGAÇÃO DE PRAZO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

**Pró-Reitoria de Planejamento e Administração**

**Diretoria de Administração de Materiais**

Av. Amazonas, 2210 - Bloco 2Z - Campus Umuarama

CEP: 38.405-302 - Uberlândia-MG - Telefone: (34) 3225.8178 / 3225.8189 - [secoc@diram.ufu.br](mailto:secoc@diram.ufu.br)

Ofício n° [REDACTED] - DIRAM/UFU

Em 17 de Novembro de 2015

**Assunto: Autorização de prorrogação de prazo**

À empresa  
[REDACTED]

Vimos pela presente informar a esta empresa, que o seu pedido de prorrogação do prazo de entrega de material foi aprovado, os materiais pendentes das notas de empenho abaixo relacionados deverão ser entregues até o dia [REDACTED], a UFU comunica que o não cumprimento deste prazo implicará na aplicação das penalidades cabíveis e estabelecidas no artigo 7º da Lei 10.520/2002 e nos termos dos artigos 86 e 87 da Lei de Licitação 8666/93 e suas modificações.

**Empenhos:**

Empenho SIE	Empenho SIAR	Data Empenho	Processo	CNPJ Fornecedor	Valor
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Valor Total: [REDACTED]

**LEI Nº 10.520, DE 17 DE JULHO DE 2002**

Art. 7º. Quem, convocado dentro do prazo de validade da sua proposta, não celebrar o contrato, deixar de entregar ou apresentar documentação falsa exigida para o certame, ensejar o retardamento da execução de seu objeto, não manter a proposta, falhar ou fraudar na execução do contrato, comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal, ficará impedido de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e, será descredenciado no Sicaf ou nos sistemas de cadastramento de fornecedores a que se refere o inciso XIV do art. 4º desta Lei, pelo prazo de até 5 (cinco) anos, sem prejuízo das multas previstas em edital e no contrato e das demais cominações legais.

**LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993**

**SEÇÃO II**

**Das Sanções Administrativas**

Art. 86º. O atraso injustificado na execução do contrato sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.

§1. A multa a que alude este artigo não impede que a Administração rescinda unilateralmente o contrato e aplique as outras sanções previstas nesta Lei.

§2. A multa, aplicada após regular processo administrativo, será descontada da garantia do respectivo contratado.

§3. Se a multa for de valor superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, a qual será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou, ainda quando for o caso, cobrada judicialmente.

Art. 87º. Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;

III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;

IV - declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado resarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior.

§1. Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou cobrado judicialmente.

§2. As sanções previstas nos incisos I, III e IV deste artigo poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, facultando a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§3. A sanção estabelecida no inciso IV deste artigo é de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, facultada a defesa do interessado no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista, podendo a reabilitação ser requerida após 2 (dois) anos de sua aplicação.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**  
**Pró-Reitoria de Planejamento e Administração**  
**Diretoria de Administração de Materiais**  
Av. Amazonas, 2210 - Bloco 2Z - Campus Umuarama  
CEP: 38.405-302 - Uberlândia-MG - Telefone: (34) 3225.8178 / 3225.8189 - [secoe@diram.ufu.br](mailto:secoe@diram.ufu.br)

Uberlândia, 17 de Novembro de 2015

---

Diretor de Administração de Materiais