

Entrevista com a professora Lucimar Rizzo sobre boas práticas em fiscalização de contratos administrativos



◀ Entrevista com o professor Renato Cader sobre a Gestão Estratégica e Governança nas Licitações

Entrevista com o professor Ciro Campos Christo Fernandes sobre a trajetória da Logística Pública na Administração Pública Federal ▶

Mostrar respostas aninhadas ▼



Entrevista com a professora Lucimar Rizzo sobre boas práticas em fiscalização de contratos administrativos
por Eduardo Paracêncio - segunda, 23 Out 2017, 17:23

(24/10/2017) Entrevista com a professora Lucimar Rizzo sobre boas práticas em fiscalização de contratos administrativos. As perguntas foram elaboradas pelos professores da ENAP Fabricio Santos e Cecilia Costa.

1. No que consiste a gestão e a fiscalização de contratos?

Lucimar: A gestão e a fiscalização dos contratos, causa confusão e interpretação equivocada, visto que muitos ainda acreditam tratar de sinônimos.

No entanto, a gestão é o ato de gerenciamento dos contratos. Cuida-se, por exemplo, do reequilíbrio econômico-financeiro, de incidentes relativos a pagamentos, de questões ligadas à documentação, ao controle dos prazos de vencimento, de prorrogação. É um serviço administrativo propriamente dito, que pode ser exercido por uma pessoa ou um setor.

Já a fiscalização é exercida de forma pontual, sendo atribuição personalíssima do servidor designado para fiscal do contrato. É o ato de diligenciar, inquirir, censurar, investigar, verificar se as etapas planejadas estão sendo cumpridas, se tecnicamente a obra/serviço/produto está correto e se o dinheiro despendido corresponde ao previsto em contrato. Tem o sentido de fazer diligências recomendando medidas saneadoras, inclusive, se necessário, comunicar aos superiores hierárquicos os casos de infração, suscetíveis de aplicação de pena pecuniária ou de rescisão contratual. A Fiscalização é realizada mensal, diária, procedimental e por amostragem

2. Qual a importância da fiscalização de contratos?

Lucimar: Esse é um tema instigante e que dá espaço para profundas discussões e reflexões, além de ser um assunto que merece atenção especial por parte de todos os gestores e administradores públicos.

Na minha opinião, a função de "fiscalização de contratos" sempre ficou relegada a segundo plano nos processos administrativos. Eu diria que recentemente é que se tem dado ênfase para essa atividade, visto que existe um consenso em relação a necessidade de a Administração Pública melhorar substancialmente o seu gerenciamento.

Os contratos administrativos celebrados pela Administração Pública constituem um ponto bastante sensível. O acompanhamento e a fiscalização desses contratos são ferramentas imprescindíveis de que o servidor dispõe para a defesa do interesse público e, caso não haja a necessária e a correta fiscalização, podem ser gerados benefícios para os entes privados em detrimento do bem comum.

Uma fiscalização e acompanhamento a execução de contratos não só é de fundamental importância como é essencial à

Logo, fiscalizar e acompanhar a execução do contrato não só é de fundamental importância como é essencial a Administração Pública para que esta possa identificar, tempestivamente, se os projetos, as especificações e os demais requisitos previstos no contrato estão sendo cumpridos. Evita-se, com uma fiscalização efetiva, que defeitos ou irregularidades possam ser ocultados ao longo da execução do contrato, resguardando, assim, o interesse público. Além de possibilitar a avaliação da eficiência e da eficácia do contrato.

O contrato executado no seu estrito termo evita o desperdício e salvaguarda o interesse público. Em sendo o processo fiscalizatório falho, todos os objetivos incessantemente buscados por meio de um processo licitatório correto e competitivo ficam prejudicados.

Um planejamento bem estruturado para qualquer contratação pública e um procedimento adequado durante o processo licitatório, são indicativos do alcance de bons resultados para a Administração Pública. No entanto, não garantem, por si só, um resultado satisfatório pois se não houver uma fiscalização eficaz, eficiente e efetiva, com o devido acompanhamento dos serviços ou do produto final a ser recebido, os resultados não vão aparecer. Se não houver o correto acompanhamento da execução do contrato, não se conseguirá identificar em tempo a necessidade de adoção de medidas corretivas.

3. Na sua opinião, a fiscalização dos contratos administrativos tem tido sucesso na obtenção de resultados?

Lucimar: Eu diria que não. Essa minha percepção decorre dos inúmeros relatórios dos órgãos de controle que apontam para fiscalização incorreta, ausência de fiscalização, desperdício de recurso público, omissão do fiscal do contrato, dentre outros apontamentos.

Percebe-se que muito está sendo feito e muito ainda precisa ser feito para que a fiscalização dos contratos administrativos se torne realmente um instrumento na busca da obtenção de resultados efetivos no serviço público.

O que se observa, na maioria das vezes, é que a “fiscalização dos contratos” passa a ser mais uma formalidade a ser cumprida durante a execução dos contratos e colocada como uma atividade acessória que se soma a outras atividades ordinárias do servidor. Não se enfatiza a importância que deve ser dada, ficando em segundo plano, tão pouco a responsabilidade que o fiscal do contrato passa a ter, ao desempenhar essa função.

Todos nós sabemos que a realização de uma fiscalização contratual não envolve apenas o aspecto da legalidade, isto é, se as ações estão de acordo com a lei e os regulamentos pertinentes. Envolve, também, as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, ou seja, implica verificar se estão sendo produzidos os resultados esperados, a um custo razoável, se as metas e objetivos estão sendo alcançados e se os usuários estão satisfeitos com os serviços que lhes são prestados.

4. Quais os principais empecilhos e dificuldades para uma fiscalização eficaz, efetiva e eficiente?

Lucimar: As dificuldades e os empecilhos inerentes à fiscalização dos contratos são muito variados.

A meu ver, os principais empecilhos e dificuldades são a inexperiência dos servidores, a falta de conhecimento em algumas áreas (como a legislação trabalhista), a carência de treinamento adequado, a sobrecarga sobre o fiscal de contratos, uma vez que essa atividade é realizada por um agente da Administração Pública e, ao ser nomeado para tal função, ele não deixa de exercer as suas atividades anteriores, ao contrário, passa a suportar mais uma. Esse acúmulo de funções muitas vezes impede que o servidor exerça com eficiência a função de fiscal, mesmo porque existem situações de 1 (um) agente administrativo ser responsável pela fiscalização de vários contratos ao mesmo tempo. Essa é uma realidade não muito distante, já que o maior problema enfrentado pelos órgãos públicos, especialmente quando se trata da área meio, é a carência de servidores para a composição de equipes de trabalho, principalmente quando se trata de “fiscalização de contratos”.

Acredito, também, que o desconhecimento das leis e dos regulamentos é, em grande parte, causa de constantes erros dos agentes administrativos investido na função de fiscal de contrato, causando a ineficiência da fiscalização.

5. A Lei de Licitações e Contratos prevê em seus artigos 58, III e 67 que os contratos administrativos devem ser acompanhados e fiscalizados por servidor especialmente designado, no entanto, ela não define quais são as atividades de acompanhamento e fiscalização que devem ser executadas. Onde estão estas definições?

Lucimar: De fato, a Lei de Licitações e Contratos não especifica em seus artigos quais seriam as ocorrências que devem ser registradas pelo fiscal de contrato e também não traz as respectivas atribuições que estão ligadas ao papel do fiscal. Talvez tenha sido a razão das dificuldades iniciais para a efetiva realização dessa árdua missão, que é fiscalizar contratos.

Na esfera do Governo Federal há Instrução Normativa editada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

Encontra-se, também manuais e atos normativos disciplinando sobre o acompanhamento e a fiscalização de contratos públicos, exteriorizando a preocupação dos órgãos públicos em efetivar o exercício do previsto no art. 67 da Lei 8.666/93.

E, ainda, em entendimentos e recomendações dos órgãos de controle que são resultados das auditorias realizadas

nos processos de contratação. Nesses normativos, fica evidenciada a responsabilidade do fiscal de se certificar se o serviço ou bem contratado foi realizado ou entregue de acordo com o determinado no contrato.

6. A IN 05/2017 estabelece as figuras de Gestor, Fiscal técnico, Fiscal Administrativo, fiscal setorial e fiscal/público usuário. Quais são as atribuições de cada um? Estes papéis podem recair sobre uma única pessoa?

Lucimar: É uma pergunta extremamente importante, visto que muitos questionamentos surgiram quando da edição da IN trazendo, inclusive, inquietudes aos gestores, ao passo que entenderam que seria obrigatória a indicação de vários fiscais para um único contrato, o que em consequência, trariam dificuldades inúmeras para os órgãos que contam com uma força de trabalho reduzida.

Iniciando pela segunda pergunta, que foi a mais polêmica, a fiscalização do contrato pode ser exercida por servidores, equipe de fiscalização ou único servidor, desde que sejam observados os aspectos técnicos e administrativos do contrato.

Entendo que permanece as diretrizes já adotadas até o presente momento, não havendo alteração. A indicação dessas figuras citadas no artigo 40 da IN é apenas uma forma de demonstrar e reforçar que há uma diversidade de conhecimentos em diferentes campos que devem ser conduzidos durante a execução contratual, a exemplo: conhecimentos técnicos sobre o objeto contratado, conhecimentos fiscais, trabalhistas e previdenciários, além de orçamentários. Assim, o servidor designado para o acompanhamento contratual deverá estar atento a todas essas particularidades.

As atribuições para cada atividade de fiscalização, de acordo com o artigo 40 da IN 5/2017 é simples e direta, se vejamos:



Gestor – é o responsável pela coordenação das atividades voltadas para a fiscalização do contrato, sendo auxiliado pelos fiscais técnicos, administrativos, setoriais ou pelo público usuário. É responsável, também, pelos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros

Fiscal Técnico – responsável pela avaliação do objeto (aferição da quantidade, da qualidade, do tempo e do modo da prestação dos serviços)

Fiscal Administrativo – responsável pelo acompanhamento das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra

Fiscal Setorial – responsável pelos aspectos técnicos e administrativos, quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade; e

Fiscal Público Usuário – realizado por pesquisa de satisfação junto ao usuário, para a avaliação dos aspectos qualitativos do objeto.

Acrescento que na IN 5/2017 o Gestor ganhou atribuições maiores e de forma mais efetiva, ou seja, se tornou obrigatória a sua presença nos contratos. Por outro lado, a Fiscalização está em nível de subordinação do Gestor. E, ainda, entendo, pela leitura do conceito trazido pela IN 5/2017, que o fiscal administrativo somente é obrigatório nas contratações que possuam mão de obra exclusiva. Para os demais contratos, a obrigatoriedade seria do fiscal do técnico e do gestor.

Lembrando, sempre, que todos os envolvidos, gestor e os fiscais, respondem ADMINISTRATIVAMENTE, se agirem em desconformidade com seus deveres funcionais, descumprindo regras e ordens legais. PENAL, quando a falta cometida for capitulada como crime, entre os quais se incluem os previstos na Seção III - Dos Crimes e das Penas, do Capítulo IV, da Lei nº 8.666/93. CIVIL, quando, em razão da execução irregular do Contrato, ficar comprovado danos ao erário. E, ainda, podem responder perante o Tribunal de Contas, que poderá imputar débito ao responsável, referente ao dano causado, cominar-lhe multa e ainda inabilitá-lo para exercício de cargo ou função de confiança.

7. Qual o melhor momento para se fazer a indicação e a designação do gestor e dos fiscais de contrato?

Lucimar: Do meu ponto de vista, o momento ideal para a escolha do gestor e do fiscal de contrato é na fase do planejamento da licitação. Embora a gestão do contrato seja a última etapa, julgo imprescindível que o gestor e o fiscal tenham conhecimentos e que também possam participar das regras estabelecidas na fase de planejamento. Os estudos preliminares, o gerenciamento de riscos e a elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico são instrumentos que nortearão os gestores e os fiscais quando da execução do contrato. Assim, ao participarem ativamente da fase do planejamento da contratação, terão a segurança e o conhecimentos necessários para conduzir os trabalhos.

8. É possível declinar a nomeação para ser fiscal de contrato administrativo, frente à ausência de conhecimento teórico/prático sobre o objeto a ser fiscalizado? Se sim, há determinado procedimento e documentação necessária para tal ato?

Lucimar: Essa é uma pergunta que a maioria dos servidores gostaria de ter como resposta que sim, que pode haver recusa. Os servidores sempre questionam a legitimidade desse encargo e se são obrigados a desempenhar essas tarefas. Ao longo desses anos à frente das atividades de logística, sempre me deparei com servidores

alegando, como justificativa para a recusa, que não fizeram concurso público para ser fiscal de contrato.

É natural esses questionamentos. Afinal, esses servidores absorvem uma responsabilidade imensa, inclusive de ordem pecuniária, na medida que podem ser responsabilizados por danos ao erário, além de uma carga de trabalho adicional, já que acumulam funções e, não recebem nenhum complemento salarial.

No entanto, o servidor não pode se recusar a assumir essa atribuição, alegando que não detém de conhecimento específico seja ele técnico ou administrativo. De acordo com a Lei nº 8.112/90, o exercício da tarefa de fiscalização de contratos consiste em obrigação adicional, indicada entre os compromissos dos agentes administrativos, portanto, não é considerada uma ordem ilegal.

Entende-se que no caso em questão poderá o servidor expor ao seu superior hierárquico, conforme bem colocado na IN 5/2017 em seu artigo 43, as suas deficiências e suas limitações técnicas. Nesse caso, deve realizar o registro formal (por escrito) para que não venha a responder a posteriori por omissão ou ausência de cautela e de zelo profissional). Esse também é entendimento do TCU (Acórdão nº 2.917/2010, Plenário).

E nessa situação, quais seriam as opções da Administração? Deve, necessariamente, providenciar a capacitação do servidor ou designar outro servidor com a qualificação requerida. Há, também, a opção de contratar terceiros para assistir ou subsidiar as atividades de fiscalização do representante da Administração, nos termos do art. 67 da Lei nº 8.666/93 e § 2º do artigo 42 da IN 5/2017.

Importante acrescentar que o servidor não deve ser designado para a fiscalização de contratos quando ocorrer hipóteses referentes aos impedimentos ou às suspeições. Nesses casos, a imparcialidade estará comprometida.



9. Considerando a legislação vigente, é obrigatória/essencial a formação técnica para o fiscal de contrato, assim como acontece com os pregoeiros?

Lucimar: Não tenho dúvida em afirmar que se trata de uma condição obrigatória a formação do servidor para o exercício da atividade de fiscalização de contratos.

É de primordial importância que os agentes administrativos, envolvidos nessa função, tenham como requisito a formação/capacitação para o exercício do encargo que lhes é atribuído.

O agente administrativo deve, necessariamente, receber a qualificação adequada e suficiente, mediante a submissão a curso de treinamento de capacitação específica, para que se possa estar preparado para o exercício dessa função e que lhe permita ter domínio sobre os assuntos e as técnicas com as quais irá lidar no seu dia-a-dia profissional.

No entanto, penso que não é uma obrigação somente do órgão público de proporcionar, de assegurar e de garantir a capacitação de seus servidores. É uma obrigação igualmente do servidor em se manter atualizado com as instruções, as normas de serviço e a legislação pertinentes ao órgão onde exerce suas funções.

Para melhor elucidar essa minha afirmação, lembro que contamos com dois normativos que são o Decreto 5.707/2006 que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal e o Decreto 1.171/1994 que aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

Quando afirmo que o servidor é obrigado a buscar atualização e treinamento, estou me referindo ao que se é exigido no Código de Ética, que instituir deveres ao servidor público, dentre os quais

(....)

XIV - São deveres fundamentais do servidor público:

o) participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum;

q) manter-se atualizado com as instruções, as normas de serviço e a legislação pertinentes ao órgão onde exerce suas funções;

XV - É vedado ao servidor público;

e) deixar de utilizar os avanços técnicos e científicos ao seu alcance ou do seu conhecimento para atendimento do seu mister;

Quando me refiro a obrigatoriedade do órgão público, estou me valendo das diretrizes trazidas pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que são as seguintes:

(...)

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - Incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - Assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - Incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - Estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

IX - Oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

(...)

Não tenho dúvida de que a capacitação deficiente dos agentes públicos e a consequente falha na observância dos procedimentos legais e técnicos inerentes e necessários a uma boa fiscalização do objeto contratado podem levar a verdadeiros desastres no gasto dos recursos públicos, incluindo decisões incorretas, documentos mal elaborados, contratações desvantajosas e aquisições ineficazes para a Administração, entre outros

10. Como deve ocorrer a fiscalização da regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, considerando a IN 05/2017 e o Acórdão 1214/2013 - TCU- Plenário?

Lucimar: O papel do fiscal do contrato se coloca em relevância cada vez mais incontornável, ao se levar em consideração as questões trabalhistas e previdenciárias quando o objeto do contrato envolve terceirização de serviços com mão de obra.

A partir de 2008, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão vem normatizando, no âmbito da Administração Pública, a forma de contratação de serviços com mão de obra exclusiva, exatamente para nortear os fiscais de contrato de como proceder durante a execução do contrato, para salvaguardar qualquer problema em relação a justiça do trabalho.

Em 2008 editou a Instrução Normativa/SLTI nº 02 que foi objeto de reformulação ao longos dos últimos anos, sendo a mesma revogada pela IN/SEGES 05/2017.

Do meu ponto de vista, não houve alteração significativa na forma de fiscalização da regularidade trabalhista. Alguns colegas que militam na área e também alguns doutrinadores entendem que houve uma flexibilização na gestão e na fiscalização contratos, em função da possibilidade de escolha entre a Conta Vinculada e o fato gerador e, ainda, que a Nova IN implementa regras garantidoras do cumprimento da legislação trabalhista e mitigadoras de inadimplência por parte da prestadora de serviços. Entretanto, com todo o respeito aos colegas, penso diferente. Entendo que permanece a necessidade de observância de um rol extenso de procedimentos de fiscalização da regularidade trabalhista. A IN 5/2017 (anexo VIII-A), traz uma responsabilidade enorme para o servidor que fiscaliza um contrato de terceirização de mão de obra. Essa responsabilidade também constava na IN 2/2008 (Guia de Fiscalização dos Contratos de Terceirização).

Na realidade o servidor acaba por exercer uma função que vai além da fiscalização do adimplemento das verbas trabalhistas por parte da empresa contratada. O que ocorre é que na prática, o órgão público passa a ser uma extensão dos Departamentos de Pessoal das empresas contratadas e também dos órgãos incumbidos constitucionalmente da fiscalização da legislação do trabalho. A tarefa de fiscalização da regularidade trabalhista requer do servidor, conhecimentos específicos e diversos da legislação, a exemplo: Direito do Trabalho, Direito Administrativo, Direito Previdenciário, Direito Constitucional, além de ser conhecedor da área de recursos humanos e também da área de contabilidade.

As exigências dos documentos elencados no Anexo VIII-B da IN 5/2017, traz para a fiscalização não somente o dever de controlar, de registrar e de acompanhar, como também o dever de se ter o domínio de toda a legislação pertinente, já que deverá analisar se o documento apresentado é válido e se houve efetivamente o cumprimento da legislação. Essa atenção e expertise no assunto é imprescindível, visto que a Justiça do Trabalho, por tutelar os direitos do hipossuficiente, continuará, S.M.J, imputando a responsabilidade subsidiária ao Estado, não obstante o entendimento pacificado pelo STF ser no sentido de que o inadimplemento dos encargos trabalhistas dos empregados contratados, não transfere automaticamente ao Poder Público contratante a responsabilidade pelo seu pagamento, seja em caráter solidário ou subsidiário, nos termos do art. 71, § 1º, da Lei nº 8.666/93,

Diante dessa situação, sempre recomendo aos servidores que estão à frente dos contratos de terceirização, um rigor no controle do cumprimento dos direitos dos trabalhadores terceirizados e que façam mediante relatórios, documentos técnicos e todos os meios formais que dispuser o fiscal. A fiscalização deverá exigir das empresas o cumprimento das obrigações trabalhistas e sociais em especial realizar as seguintes verificações, que são exemplificativas, já que há no Anexo VIII-B a descrição de todas as ações que devem ser seguidas pelo fiscal do contrato.

CTPS, observando não só o registro como se o cargo está compatível com o estipulado no contrato, e ainda, se o salário indicado está em consonância com a CCT. Essa verificação deve ser realizada no início do contrato e obrigatoriamente sempre que houver acréscimos, substituições seja por faltas, ausências legais, demissões;

Recolhimentos de FGTS e INSS;

Pagamentos dos salários e dos insumos, dentro do prazo legal;

Concessão de férias e correspondente pagamento do adicional de férias, na forma da Lei

Pagamento do 13º salário

Exames médicos admissionais e demissionais;

Termos de rescisão dos contratos de trabalho dos empregados prestadores de serviço, devidamente homologados, quando exigível pelo sindicato da categoria;

Guias de recolhimento da contribuição previdenciária e do FGTS, referentes às rescisões contratuais;

Certificar de que a empresa observa a legislação relativa à concessão de férias e licenças aos empregados, assim como respeita a estabilidade provisória de seus empregados (cipeiro, gestante, e estabilidade acidentária)

Cumprimento das obrigações contidas em convenção coletiva, acordo coletivo ou sentença normativa em dissídio coletivo de trabalho; e Cumprimento das demais obrigações dispostas na CLT em relação aos empregados vinculados ao contrato.

LUCIMAR RIZZO LOPES DOS SANTOS: 33 anos como servidora pública federal - concursada do quadro do Ministério Público Federal – Brasil. Cedida ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, desde 2003, onde exerce a função de Coordenação Geral de Administração Predial na Diretoria de Administração. Doutoranda em Direito e Ciências Sociais pela Universidade Nacional de Córdoba/Argentina. Graduada em Administração pelo Centro Universitário do Distrito Federal – UNIDF – Brasília DF - Brasil. Graduada em Direito pelo Centro Universitário do Distrito Federal – UNIDF – Brasília DF - Brasil. Especialista Docente em Gestão em Logística e Administração Pública - pelo Centro Universitário do Distrito Federal – UNIDF - Brasília DF - Brasil. Especialista em Gestão na Administração Pública pelo Centro Universitário - FAE - Curitiba - Brasil. Autora do Livro Limites de atuação do agente público prevista no artigo 67 da lei N. 8.666/93 em face dos princípios administrativos. Editora José Rossini Campos do Couto Corrêa, Ano de edição: 2012. ISBN 978-85-913143-9-3. Conteudista da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP - Caderno Fiscalização de contratos. _ Brasília: ENAP/DDG, 2013. 82p. (Cadernos ENAP; nº 36) ISSN 0104-7078 – Brasil.

CECILIA DE ALMEIDA COSTA: servidora concursada do Ministério Público da União e chefe da Divisão de Contratações e Gestão Contratual da Procuradoria da República no Distrito Federal. É Professora do curso de Gestão e Fiscalização de Contratos na ENAP. Ministra também cursos na área de planejamento e gestão de riscos nas contratações públicas. Ela é especialista em Gestão Pública Pela Fundação Getúlio Vargas e em Direito Administrativo pela Universidade Estácio de Sá.

FABRICIO SANTOS: é advogado, matemático e mestre em Direito Público pela Universidade Federal de Uberlândia. É professor do Colégio Tiradentes da Polícia Militar de Minas Gerais, atuando também em cursos de graduação e pós-graduação na área do Direito Público, bem como na Escola Nacional de Administração Pública.

◀ Entrevista com o professor Renato Cader sobre a Gestão Estratégica e Governança nas Licitações

Entrevista com o professor Ciro Campos Christo Fernandes sobre a trajetória da Logística Pública na Administração Pública Federal ▶

[Voltar para o início da comunidade ➡](#)

Escola Nacional de Administração Pública - ENAP



Brasil - Governo Federal