

Compras Públicas

Notícias

Entrevista com a professora da ENAP Cecília de Almeida Costa sobre estudos técnicos preliminares nas contratações públicas



◀ Entrevista com a professora da ENAP Gisele Aparecida Gonçalves de Oliveira sobre boas práticas na elaboração de termos de referência

Entrevista com o professor e diretor do Departamento de Licitações da UFSC, Ricardo da Silveira Porto, sobre o RDC ▶

Mostrar respostas aninhadas ▼



Entrevista com a professora da ENAP Cecília de Almeida Costa sobre estudos técnicos preliminares nas contratações públicas
por Eduardo Paracêncio - terça, 12 Set 2017, 07:16

(12/09/2017) Entrevista com a professora da ENAP Cecília de Almeida Costa sobre estudos técnicos preliminares. As perguntas foram elaboradas pelo professor da ENAP João Luiz Domingues.

1. Cecília, qual a sua definição para estudos técnicos preliminares nas contratações públicas?

Cecília: A Lei de Licitações e Contratos, LLC, define projeto básico como o “conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, [...], elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares...”, logo, nossa primeira conclusão é que o estudo técnico preliminar antecede e serve de insumo para confecção do projeto básico. Se o projeto básico, conforme a definição citada, caracteriza a obra ou serviço, ou, em outras palavras, caracteriza a solução a ser contratada, o que vem antes da solução? O problema a ser resolvido, a necessidade da administração. Logo, entendo que o projeto básico, e consequentemente o termo de referência – já que ambos se prestam aos mesmos fins – é o documento que detalha a solução a ser contratada. Já o estudo preliminar tem como objetivo estudar a necessidade da administração, seus critérios de atendimento, as partes envolvidas e as soluções disponíveis no mercado para que a Administração possa fazer a escolha da solução que melhor atenda a sua necessidade, a solução a ser especificada no projeto básico ou termo de referência.

Neste sentido, gosto da definição trazida pela INSTRUÇÃO NORMATIVA nº 4, de 11 de SETEMBRO DE 2014, para as contratações relacionadas à tecnologia da informação, que considera na sua definição de estudo técnico preliminar elementos importantes como definição da necessidade, requisitos necessários e suficientes à escolha da solução, levantamento das demandas dos potenciais gestores e usuários e soluções disponíveis no mercado.

Como critérios, podemos entender os parâmetros objetivos de aceitação da solução. São aquelas características importantes para o órgão, as quais a solução deve contemplar. São exatamente estes critérios que fazem com que cada contratação seja única. Por exemplo, determinado órgão poderá estar disposto a pagar mais por uma solução, caso ela seja mais sustentável, ou promova uma maior geração de empregos. Outro órgão pode estar mais preocupado em encontrar uma solução minimamente satisfatória. ao menor custo possível. É a partir destes critérios que as soluções

disponíveis devem ser avaliadas. Por isso, tais critérios devem ser passíveis de mensuração e ponderados de acordo com sua importância para que os objetivos do órgão sejam atingidos.

O processo estudo técnico preliminar, composto das etapas: (1) levantamento da necessidade, (2) identificação das partes interessadas, (3) critérios de aceitação, (4) levantamento das soluções disponíveis, (4) escolha da solução, (5) estimativa de custo, se consolida com a elaboração de um documento de mesmo nome. O processo é dinâmico, o documento, estático. Com isso, queremos dizer que, durante o processo, a cada etapa, é necessário voltar às etapas anteriores e promover correções, caso necessário.

Uma linha tênue separa o limite do conteúdo do estudo preliminar e do termo de referência ou projeto básico. Uma das funções do estudo técnico preliminar é trazer informações suficientes e necessárias para que a autoridade competente possa avaliar a viabilidade da contratação, logo, este é o limite. As informações indispensáveis para que a autoridade possa fazer tal avaliação, e somente estas, devem estar contidas no estudo.

Porém, antes iniciarmos o planejamento de qualquer contratação existem duas questões a serem enfrentadas: (1) todas as necessidades exigem a elaboração de um estudo preliminar? (2) Um estudo preliminar deve ser feito a cada nova contratação?

Temos sempre que lembrar que o custo do planejamento não deve exceder o benefício a ser obtido com sua execução. Por vezes, o melhor a fazer é não fazer nada. Porque o prejuízo de não fazer nada, caso ocorra, é menor que o custo de se fazer alguma coisa. Então, assumimos o risco e contabilizamos o prejuízo. Isto não é desídia. Isto é decisão racional. Recursos são escassos e devem ser bem alocados.

Um ponto a se considerar é que o processo de contratação de muitos objetos são altamente padronizáveis. Pense bem, o café que você toma hoje é diferente do café que você tomava a 10 anos atrás? Talvez não. Até onde eu sei, café foi e continua sendo a semente do fruto do pé de café torrado e moído. E, até mesmo os pontos de torra comercializados não creio que tenham mudado em 10 ou em 100 anos. Mas, a forma de fornecimento, é a mesma de 100 anos atrás? Com certeza, não. Hoje temos café solúvel, café em cápsula e outros que não havia naquela época. Por este raciocínio, é possível imaginar, para a aquisição de café, um único estudo técnico, um único termo de referência e uma única minuta de contrato a serem utilizados em várias contratações, até que uma alteração significativa ocorra, e, por que não, utilizados por vários órgãos?

Uma observação interessante é que a Lei de Licitações, quando fala em projeto básico, elaborado com base em estudo técnico preliminar, não cita aquisições, apenas obras e serviços. Mas, será que uma solução de acesso a um edifício que envolva a aquisição de catracas, de câmaras de segurança, e de um software que converse com tudo isso, por exemplo, não merece um estudo técnico preliminar?

Outro ponto interessante é a análise pela ótica de otimização de recursos de Pareto. Diferentes objetos merecem diferentes tratamentos de acordo com sua importância para a organização. Porque gastar muito dinheiro planejando a contratação de um objeto barato e que pouco impacta nos objetivos da organização?

A segunda questão nos faz pensar na amplitude do estudo. O estudo técnico para aquisição de café, se houver, deve ser da mesma amplitude de um estudo para a construção de uma solução que vai melhorar o transporte de passageiros entre duas cidades?

Acredito que uma boa prática é que isto seja definido pelos órgãos em um documento formal, que traga critérios que permitam determinar quando fazer ou deixar de fazer e em que amplitude fazer.

2. Qual a importância da identificação da necessidade da Administração e quais as técnicas a serem aplicadas visando a melhor escolha da solução do ‘problema identificado’ e a respectiva interface com as contratações públicas?

Cecília: Uma necessidade não identificada de forma correta pode levar à contratação de uma solução inadequada. Muitos dos problemas encontrados nas contratações públicas têm origem na adoção de soluções que não atendem à real necessidade da Administração, mas, sim, a de determinado interessado ou grupo de interessados. E isto pode levar a grandes prejuízos para Administração e para sociedade. A falha na identificação da necessidade compromete todo o processo de contratação e impede que a Administração atinja seus objetivos.

Dois áreas de conhecimento têm um grande impacto nas contratações públicas: o Direito e a Administração. Se olharmos para as fases da contratação pública veremos que em cada fase há predominância de uma destas disciplinas. Por exemplo, quando se elabora uma minuta de contrato, isto é uma atividade eminentemente jurídica. Porém, quando falamos da elaboração de um estudo técnico preliminar, de necessidade, de escolha de solução, de planejamento, estas são atividades administrativas. Muitas técnicas podem ser utilizadas aqui. Gestão de riscos, benchmarking, técnicas de solução de conflito, design thinking, técnica de solução de problemas, técnicas de negociação, lembramos de nomes como os de Potter, Pareto e, porque não, Daniel Kahneman, Michel Teversky, Dave Snowden e a lista segue longa.

Dave Snowden tem uma teoria muito interessante que poderia ser facilmente adaptada para a decisão de como tratar o estudo preliminar de acordo com as diferentes necessidades. Ele propõe um framework chamado Cynefin (pronuncia-se Kanevan) que é um quadro conceitual usado para ajudar na tomada de decisões. Uma abordagem diferente é adotada de acordo com o contexto da decisão, ou, “domínio”, que pode ser: simples, complicado, complexo, caótico e de desordem. O que faz sentido, uma situação simples não pode ser tratada da mesma forma que uma situação complexa. Da mesma forma uma necessidade simples não deveria ser tratada da mesma forma que uma necessidade complexa. Mas, uma coisa tem que ficar muito clara: tudo que está sendo exposto aqui não é feito ainda, portanto, precisa de validação. São hipóteses. Vamos começar a testá-las aqui PR-DF.

Se enxergarmos a necessidade da Administração como um problema a ser solucionado, podemos utilizar técnicas de solução de problemas na elaboração dos estudos técnicos preliminares. Aqui na PRDF, utilizamos uma abordagem proposta pelos autores Alexander de Haan e Pauline de Heer. Não há nada de extraordinário nesta abordagem, ela utiliza ferramentas conhecidas, e isto é perfeito! Temos que fugir de teorias complicadas e ferramentas que exigem conhecimento especializado. Quanto mais simples melhor.

Tão logo um problema é apresentado, temos a tendência de buscar, quase que automaticamente, uma solução. E partimos daí, sem analisar a necessidade ou o problema. Isso é ruim. Não gostamos do desconforto de uma questão não respondida. Nossa aversão é tanta, que as vezes, quando perguntamos a alguém qual o problema que ela quer resolver ela nos responde com uma solução que não consegue implantar.

Trazendo esta questão para o mundo das contratações, é muito provável que se perguntarmos ao responsável da área de almoxarifado qual o seu problema ele nos dará uma resposta do tipo: tenho que comprar caneta ou papel. Veja que estes exemplos são, na melhor das hipóteses, soluções para um problema, qual seja, necessidade de anotação de informação para usos diversos.

A maioria dos problemas, no entanto, é complexo, e, raramente, a melhor solução é aquela que primeiro vem a cabeça. A complexidade ocorre seja pela quantidade de pessoas, com objetivos diversos, interessadas na solução deste problema – no nosso exemplo, temos os usuários do material, que querem materiais de qualidade e disponível sempre que necessário; o almoxarifado, com um espaço limitado para armazenamento; o ordenador de despesa, que precisa conter gastos; só para citar alguns –, ou seja pela rapidez com que a informação se dissemina, fazendo com que novos interessados surjam, com novos pontos de vistas sobre a solução destes problemas – imagine se este órgão resolve comprar canetas Mont Blanc para seus diretores, o que a sociedade achará disto?

Quando temos vários interessados na solução de um problema, teremos várias soluções. E provavelmente, sem uma análise sistematizada do problema, teremos estes interessados não sendo ouvidos ou, se ouvidos, em uma situação de impasse onde cada um defende a solução de sua preferência.

Identificando esses atores e descrevendo o problema explicitamente, da forma como eles o percebem, os diferentes interessados podem conhecer e compreender os objetivos e os interesses uns dos outros.

Assim, as discussões sobre qual a melhor solução serão reduzidas, à medida que as pessoas se concentram mais no que as partes interessadas querem alcançar com uma determinada solução, estabelecendo critérios de análise das diversas soluções existentes. Tiramos o foco da solução e colocamos na compreensão da necessidade a ser atendida.

As soluções possíveis, então, podem ser analisadas e ponderadas conforme os critérios estabelecidos, o que reduz a resistência à solução escolhida ainda que esta não seja a preferida de todas as partes ou

o que reduz a resistência a solução escolhida ainda que esta não seja a preferência de todas as partes ou até mesmo de nenhuma das partes, mas, é a que melhor atende a necessidade. Isto traz transparência ao processo e demonstra a impessoalidade das escolhas feitas.

3. Qual é o maior desafio para Administração nas contratações públicas, a identificação da necessidade ou a elaboração dos estudos técnicos preliminares?

Cecília: A elaboração do estudo técnico preliminar, conforme definido aqui, gira em torno da definição da necessidade e dos critérios estabelecidos pelas partes interessadas. Esta é a parte mais sensível do planejamento, porque, como vimos, uma necessidade mal definida prejudica todas as demais fases e pode levar a contratação de uma solução inadequada.

4. Qual a sua visão do nível das contratações públicas na esfera federal atualmente?

Cecília: O que me empolga, João, é ver a melhoria constante dos processos de contratação, é ver o empenho de servidores e órgãos no aperfeiçoamento de tais processos. O MPOG, o TCU, a AGU, o MPU e muitos outros, cada um na sua esfera de atuação, têm contribuído muito com esta melhoria. Não significa que estão sempre certos ou que são detentores de um incontestável conhecimento acerca do assunto, ao contrário, há muito que se aprender e há muito que se fazer, mas, até mesmo os acórdãos ou orientações normativas que nos fazem torcer o nariz têm o mérito de nos fazer refletir sobre determinado assunto e possibilitam, assim, a melhoria. Gosto muito do trabalho que a Câmara dos Deputados tem realizado. Foram tantas inovações que o Professor Renato Fenilli até escreveu um livro sobre boas práticas administrativas em compras e contratações públicas. Mesmo assim, tenho certeza que ainda há muitas melhorias possíveis. Acho que ainda temos muito que caminhar, mas, o importante é que não estamos parados.

5. Considerando o cenário atual, o que poderia ser feito visando à melhoria das contratações públicas?

Cecília: Não nos faltam ferramentas e boas práticas que podem ser aproveitadas. Mas, é preciso estudá-las e testá-las, é preciso pesquisa. Sinto falta disso. Somos ansiosos, não nos dedicamos a aprender, queremos fazer. E quando isso acontece muitas decisões não são tomadas com base em dados e fatos, mas, no limitado conhecimento de mundo de cada um. O que é muito falho, posto que nosso conhecimento é ínfimo se comparado com tudo que há por aí. E esta constatação não é nenhuma novidade.

Há anos estudos são realizados acerca de heurísticas e vieses cognitivos. Heurísticas são atalhos mentais. Vieses cognitivos são erros no processo de tomada de decisão. Isto é muito bem explorado em algumas áreas como na publicidade e em vendas. Poderíamos citar vários deles, muitos, visíveis nos processos de contratação. Por exemplo, recentemente ouvi uma notícia do quanto um determinado órgão havia economizado com uma licitação feita para registro de preços e me questionei se não estávamos ali diante do efeito do contraste.

O princípio do contraste afeta a forma como vemos a diferença entre duas coisas quando apresentadas uma após a outra. Uma demonstração bastante empregada em laboratórios de psicofísica para apresentar este princípio é o dos três baldes de água – um frio, outro quente e um em temperatura ambiente. Após colocar uma das mãos no balde de água fria e a outra no balde de água quente, coloca-se ambas as mãos no balde de água em temperatura ambiente. A mão que estava no balde de água quente sentirá a água fria e a mão que estava no balde de água fria sentirá a mesma água quente. Uma técnica de venda utilizada com base neste efeito, no mercado de imóveis, é a de mostrar uma casa cara e acabada primeiro, porque, quando chegar a vez de visitar a casa que o corretor realmente quer vender ela parecerá um excelente negócio.

6. Existe alguma relação entre a melhoria das descrições (ou escolha da solução) e o planejamento das contratações públicas?

Cecília: Sim, o planejamento das contratações passa por etapas interligadas e interdependentes. Cada etapa do planejamento depende do resultado da etapa anterior. A primeira delas é a correta identificação e análise da necessidade para escolha da solução. Se esta etapa não for bem-feita, todas

... e quando a necessidade para escolha da solução de uma etapa não for bem definida, todas as demais estarão prejudicadas. Quando se encontra alguma dificuldade em uma das etapas, é bom voltar a etapa anterior e verificar se a dificuldade não se deriva dela. A dificuldade de especificação de uma solução, em um termo de referência, ou de realização de uma pesquisa de mercado, por exemplo, pode estar relacionada a critérios de atendimento de uma necessidade mal definidos.

Lembro-me de uma vez que nos foi solicitado a pesquisa de mercado de um certo equipamento que tinha os mais diversos formatos, materiais e tamanhos. Quando perguntamos a área demandante qual deles ela queria, ela respondeu que não sabia. Ou seja, não tinha pesquisado as diferentes soluções antes de solicitar uma. Quem nunca ouviu uma notícia de jornal relatando a compra de um equipamento de última geração que está sem uso porque quando chegou não cabia no espaço reservado para ele ou a sala em que foi instalado não tinha uma rede elétrica adequada para sua utilização?

7. Como você analisa as etapas do planejamento das contratações de serviços terceirizados sob a ótica da IN n. 05/2017, em especial no que se refere a estudos preliminares?

Cecília: A IN n. 05/2017 trouxe, no seu art. 20, como etapas do planejamento das contratações a elaboração dos estudos preliminares, do plano de gerenciamento de riscos e do termo de referência ou projeto básico.

Foi um grande avanço em relação a IN 02/2008. Perceba que a IN 02/2008 não tratava nem de gestão de riscos, nem de estudos técnicos preliminares. Por outro lado, a IN 02/2008 trazia a figura do plano de trabalho, que, na minha opinião, se tratava de um equívoco.

No seu art. 116, a Lei 8.666/93 determina que aplicam-se as disposições daquela Lei, no que couber, aos convênios, acordos, ajustes e outros instrumentos congêneres celebrados por órgãos e entidades da Administração.

Perceba que contratações de obras, serviços, e aquisições já foram tratados nos artigos anteriores da referida lei, logo, quando a Lei, diz que “aplicam-se as disposições desta Lei, no que couber, aos convênios, acordos, ajustes...” refere-se a outros acordos e ajustes não tratados diretamente por ela, tais como contratos de repasse.

A obrigatoriedade de elaboração de plano de trabalho se refere, portanto, a convênio, acordo ou ajuste não tratado especificamente pela LLC, uma vez que está inserido no art. 116 da referida Lei.

Além do mais, para embasar a elaboração do projeto básico, a Lei de Licitações já havia criado a figura do estudo técnico preliminar, resgatado pela IN 04/2010 e agora pela IN 05/2017. Outrossim, as informações obrigatórias trazidas pelo § 1º do art. 116, imprimem ao plano de trabalho uma característica de projeto e não de processo. No caso da LLC, processo licitatório.

Acredito que a IN 05 foi uma melhoria, mas, a enxergo só como ponto de partida, temos que evoluir.

8. Qual a relação entre os estudos preliminares e o termo de referência?

Cecília: De acordo com a IN 05/2017, isto não fica claro, pois, tudo o que ela estabelece como conteúdo para o estudo preliminar, de alguma forma, já constava do termo de referência.

De acordo com o que definimos aqui, em linhas gerais, o estudo técnico preliminar estuda a necessidade para escolha da solução e o termo de referência detalha esta solução, sua forma de contratação e de fornecimento.

9. Considerando tudo o que foi dito, os conceitos trazidos pela IN n. 05/2017 para estudos preliminares estão adequados, tendo em vista a identificação das necessidades da Administração e a elaboração do termo de referência?

Cecília: Parece-nos que a IN 05/2017, em vários pontos, expressa um entendimento diverso do aqui exposto quanto à definição e ao conteúdo do Estudo Técnico Preliminar.

Vejamus um exemplo: o artigo 21 estabelece uma sequenciação de etapas para o início do Planejamento, quais sejam: (1) elaboração do documento para formalização da demanda, (2) envio do documento ao setor de licitações da Agência ou entidade, (3) designação formal do serviço de

do documento ao setor de licitações do órgão ou entidade, (5) designação formal da equipe de Planejamento da Contratação, onde será elaborado o Estudo Preliminar.

Se a referida Instrução Normativa estabelece que o documento de formalização da demanda contemple a solução a ser contratada, o Estudo Técnico Preliminar, no formato aqui proposto, perde seu objeto, que é a definição da necessidade a ser atendida e o estudo das possíveis alternativas de solução de forma sistematizada para a escolha daquela que melhor atenda esta necessidade.

Veja que a primeira informação contemplada no Estudo Preliminar, de acordo com a IN 05/2017, art. 24, é a necessidade de contratação, que não se confunde com necessidade da administração a ser atendida. A necessidade de contratação justifica a solução escolhida, a necessidade da Administração é o problema a ser resolvido. Este entendimento é reforçado pelo anexo III, item 3.1 da IN 05/2017:

3. São diretrizes específicas a cada elemento dos Estudos Preliminares as seguintes:

3.1. Para a identificação da necessidade da contratação:

a) Atentar que a justificativa da necessidade deve ser fornecida pela unidade requisitante da contratação.

Parece-nos ainda que a IN inverte as etapas: após a escolha da solução é que se define a necessidade e não o inverso.



Outro ponto se refere aos critérios para dispensa de elaboração de Estudo Técnico Preliminar. Sendo o estudo um documento que analisa a necessidade ou problema a ser resolvido e seus critérios de atendimento, bem como, as soluções possíveis, parece-nos que o a mudança em qualquer destes elementos deveria ser considerado como critério para determinar a necessidade ou não de se elaborar novo estudo técnico preliminar.

Vale salientar que o objeto (solução) é determinado de acordo com os critérios de atendimento da necessidade do órgão contratante. Em se tratando de contratações conjuntas ou compartilhadas, desde que a necessidade seja a mesma, nos parece mais adequado que haja a elaboração de um único estudo preliminar considerando os critérios dos diversos órgãos, uma vez que a solução a ser escolhida tem que ser a que melhor atenda a necessidade dos diversos órgãos interessados na contratação.

10. Por fim, a melhoria da identificação das necessidades, elaboração de estudos preliminares e de termos de referência pode estar associada à capacitação dos servidores? Cecília, você entende ser este um possível diferencial para as contratações públicas?

Cecília: Definitivamente, sim! Veja de quantos assuntos diferentes já tratamos aqui e nem sequer tocamos em outras matérias cujo conhecimento é imprescindível para aqueles que trabalham com contratações públicas, tais como direito administrativo, direito civil, contabilidade pública, administração orçamentária e financeira, etc. Com uma gama tão extensa de conhecimentos exigidos, muito me espanta ainda não haver uma formação acadêmica na área.

Nos acostumamos a simplesmente seguir o que diz a Lei, o TCU ou a assessoria jurídica do nosso órgão, sem questionar, sem fazer nem a mais nem a menos. Consegue imaginar o quanto isso deve custar ao bolso do cidadão?

Quando as empresas aéreas de baixo custo começaram a operar, a Delta Airlines teve que cortar custos para se manter no mercado. A empresa adotou parceiros comerciais únicos e para os quais o pedido podia ser feito pela internet. A empresa tinha como objetivo reduzir os custos dos processos de aquisições para US\$ 15,00, mais ou menos R\$ 50,00. Nossas estimativas demonstram que, aqui na PR-DF, os custos de aquisição podem chegar a R\$ 20.000,00.

Não acho que R\$ 50,00 seja uma meta exequível, pois, temos muitas obrigações que uma empresa privada não tem, mas diante de tanta discrepância, será que não seria possível uma redução de 10%, por exemplo?

Muito me preocupa a IN 05/2017 trazer a obrigação para os órgãos de fazer a gestão de riscos ou de elaborar um estudo técnico preliminar nos contratos com dedicação exclusiva de mão de obra. Não porque não sejam ferramentas que melhorariam o processo. Pelo contrário, acho que podem, sim, tornar o processo muito mais eficiente. Mas, porque, se feitas de forma amadora e imatura, serão somente um custo a mais em processos já tão caros, sem produzir nenhum resultado.

A gestão de riscos e outras ferramentas como o design thinking, por exemplo, são ferramentas limitadas. Elas só produzem resultados quando é possível identificar uma relação causal. Veja que o Cynefin framework traz cinco contextos, sendo que somente em dois há uma relação causal clara, e, em um deles, é necessário conhecimento especializado para reconhecê-la. A própria existência dos cisnes negros de Nassim Taleb, já demonstra esta limitação. Cisnes negros são acontecimentos altamente improváveis e de um grande impacto, praticamente imprevisíveis, mas, que acontecem com mais frequência do que imaginamos. Veja que os cisnes negros não são imprevisíveis porque as pistas de que eles poderiam acontecer não existiam. Elas estavam todas lá, mas, só se tornaram visíveis depois da ocorrência do evento. É como se estas pistas fossem agulhas num palheiro. Somente após o evento é que fica clara a conexão entre elas. Praticamente todos os grandes desastres e grandes crises econômicas podem ser classificados como cisnes negros.

A forma de seleção dos servidores públicos também não ajuda. Raramente a formação de quem trabalha em contratações públicas é Direito ou Administração. E ainda que seja, não necessariamente são pessoas especialistas em contratações públicas.

Temos, portanto, que capacitar estes servidores. Não estou me referindo a cursos de uma semana ou a seminários de um dia. Este tipo de capacitação deveria ser complementar, não básica. Falo especialização ou, o que acho que seria o ideal, um curso acadêmico. Faculdade mesmo. Deveria ser requisito para trabalhar na área.

Professor João, muito obrigada pelas excelentes perguntas.

Cecilia de Almeida Costa é 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.

João Luiz Domingues é Auditor Federal de Finanças e Controle no Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). É professor na Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e na Escola de Administração Fazendária (Esaf); e é instrutor do CGU. Atua com licitações públicas há 10 anos e é especialista em Gestão Pública pela Enap e em Orçamento Público pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC), com atualização em Direito Administrativo - foco em licitação e contrato, pela PUC/MG. João escreve para o site <http://www.licitacaocontrato.com.br>

◀ Entrevista com a professora da ENAP Gisele Aparecida Gonçalves de Oliveira sobre boas práticas na elaboração de termos de referência

Entrevista com o professor e diretor do Departamento de Licitações da UFSC, Ricardo da Silveira Porto, sobre o RDC ▶

Voltar para o início da comunidade ➡

