

**ASSOCIAÇÃO CARUARUENSE DE ENSINO SUPERIOR  
CENTRO UNIVERSITÁRIO TABOSA DE ALMEIDA  
(ASCES-UNITA)  
CURSO: DIREITO**

**FRANCISCO JOSÉ GALINDO DE MEDEIROS FRANÇA DE OLIVEIRA**

**O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* E O USO DO CICLO PDCA NA  
CONSTRUÇÃO DE UM NOVO MODELO DE COMPRAS PÚBLICAS  
EM JABOATÃO DOS GUARARAPES**

Caruaru  
2019

FRANCISCO JOSÉ GALINDO DE MEDEIROS FRANÇA DE OLIVEIRA

**O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* E O USO DO CICLO PDCA NA  
CONSTRUÇÃO DE UM NOVO MODELO DE COMPRAS PÚBLICAS  
EM JABOATÃO DOS GUARARAPES**

Projeto de pesquisa apresentado à coordenação do núcleo de trabalhos de conclusão de curso, do Centro Universitário Tabosa de Almeida (Asces-Unita), em requisito parcial para a aquisição de grau de Direito.

Orientadora: Prof. Msc. Roberta Cruz da Silva

Caruaru

2019

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a importância das compras públicas no modelo que vem se implementando na Administração Pública, utilizando de mecanismos que aportam teoricamente o campo empresarial, assim como os instrumentos de controle social, ético como o *Compliance* para a efetivação de medidas anticorrupção. Jaboaão dos Guararapes insere-se no contexto dos governos que passam a se preocupar com a eficiência das compras públicas com o interesse em solucionar problemas do Município, contudo reverbera no que se relaciona ao comprometimento em assegurar a responsabilidade desta atividade. Neste sentido, o objetivo deste estudo volta-se para compreender a dinâmica que vem sendo implementada, assim como a influência na economicidade do Município. O Município aponta para a criação do Programa de *Compliance*, da mesma forma que toma uso do ciclo de PDCA, aplicando um novo modelo organizacional, instituindo uma responsabilização coletiva dos sujeitos na realização das compras públicas. O estudo investigou o modelo de compras públicas do Jaboaão, os sistemas implementados através do Programa de *Compliance*, o uso do ciclo de PDCA e como todo este contexto materializa as mudanças necessárias. A metodologia utilizada foi a análise de documentos produzidos pela Secretaria Executiva de Licitações Compras Corporativas e Contratos. Tais documentos não se apresentam em veículo oficial, contudo foi fruto de apresentações sobre os resultados alcançados na gestão pública. Assim, os documentos e publicações acerca deste modelo, ainda caminham para a construção de publicações no sentido de divulgação sobre as mudanças ocorridas. O resultado desta pesquisa, percebeu que as mudanças ocasionadas através da construção do novo modelo de Compras Públicas institui o uso de mecanismos que antes usados apenas em ambientes empresariais, passam a atender à Gestão Pública no que tange a garantia da segurança dos processos, de forma que as atividades se voltam para manter a governança e atender a população.

**Palavras – chave:** Compras Públicas; Jaboaão dos Guararapes; *Compliance*; PDCA

## ABSTRACT

This article aims to analyze the importance of public procurement in the model that has been implemented in the Public Administration, using mechanisms that theoretically contribute to the business field, as well as the instruments of social, ethical control such as compliance for the implementation of anticorruption measures. Jaboaão dos Guararapes is inserted in the context of governments that are concerned with the efficiency of public procurement with the interest in solving problems of the Municipality, yet it reverberates in what it is related to the commitment to assure the responsibility of this activity. In this sense, the objective of this study is to understand the dynamics that has been implemented, as well as the influence on the municipality's economy. The Municipality points to the creation of the *Compliance* Program, in the same way that it uses the PDCA cycle, applying a new organizational model, instituting a collective accountability of the subjects in public procurement. The study investigated Jaboaão dos Guararapes public procurement model, the systems implemented through the *Compliance* Program, the use of the PDCA cycle, and how this whole context materializes the necessary changes. The methodology used was the analysis of documents produced by the Executive Secretariat of Procurement Corporate Procurement and Contracts. These documents are not presented in an official vehicle, but were the result of presentations on the results achieved in public management. Thus, the documents and publications about this model, still go to the construction of publications in the sense of disclosure about the changes that have occurred. The result of this research, realized that the changes caused by the construction of the new Public Procurement model establishes the use of mechanisms that previously used only in business environments, go to Public Management in terms of ensuring process security, that activities are focused on maintaining governance and serving the population.

**Key words:** *Compliance*; PDCA; Public Procurement; Jaboaão dos Guararapes.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	6
QUALIDADE E EFICIÊNCIA NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO PELO SETOR PÚBLICO .....	8
O CICLO PDCA APLICADO À CONTRATAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	10
CONCEITO DE <i>COMPLIANCE</i> E COMBATE À IMPESSOALIDADE NAS COMPRAS PÚBLICAS: A SEGURANÇA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	14
JABOATÃO DOS GUARARAPES E O MODELO DE COMPRAS CORPORATIVAS BASEADOS NO SISTEMA DE <i>COMPLIANCE</i> / PDCA .....	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	25
REFERÊNCIAS.....	27

## 1. INTRODUÇÃO

As compras públicas constituem-se em uma das áreas mais sensíveis e importantes da atividade logística que movimenta a Administração Pública. Compreender seu valor estratégico é primordial ao passo que estas mobilizam a e influência de toda a organização, o ciclo socioeconômico na solução demandadas pela população.

Portanto, a necessidade de fomentar a discussão sobre as compras públicas entendendo o processo para além de um simples procedimento administrativo e operacional é indispensável para os gestores públicos. Além disso, a atividade de compras públicas vive um momento de transformação e de consolidação de um novo paradigma, diante do pressuposto que a gestão pública necessita ser mais eficiente, eficaz, transparente, entre outros preceitos que regem o fazer da Administração Pública.

Braga (2006) coloca que devido a sua capilaridade e interação organizacional, o processo de compra pública deve ser visto de forma multidimensional, influenciado por diversos fatores que vão desde a governança pública até a operacionalização de sua atividade. Neste sentido, considerando a complexidade que envolve a gestão das compras públicas, a área enfrenta grandes desafios, mas também possui grandes oportunidades de desenvolvimento. A tarefa de aperfeiçoar a gestão de compras governamentais não é um processo simples, pois envolve diversas mudanças e produz muitos impactos (cultura e estrutura organizacional, legislação, controle, governança e gestão da Administração Pública, mercado fornecedor, entre outros).

O presente estudo discute o contexto da gestão no Município do Jaboatão dos Guararapes, a realização de compras públicas sobre o parâmetro de eficiência e eficácia, demonstrado na economicidade dos dois primeiros anos da atual gestão (2017-2018). O estudo aponta a relevância da modernização da gestão, da busca por aspectos que acionem fatores como qualidade e economicidade de forma complementares.

O estudo apresenta relevância ao ponto que apresenta alternativas as quais viabilizam a discussão em torno de um contexto governamental que nos últimos anos, consideravelmente assume um papel essencial nas agendas públicas. Tendo

em vista elementos éticos, o campo da compra pública insere-se numa das áreas mais tênues de um governo. Para tanto, refletir sobre as etapas de organização e realização, assim como, o quanto estas tem promovido melhor qualidade e garantia de segurança é um material robusto de pesquisa.

Neste caso, Jaboaão dos Guararapes surge como alternativa de apresentação de um modelo peculiar que destaca-se no estado, promovendo segurança, compras com qualidade e economicidade. A escolha deste município está em um condicionante da pesquisa, entendendo que a construção desta pesquisa fomenta um estado da arte sobre práticas exitosas no que tange a Administração Pública.

A metodologia elencada, será a coleta de dados na própria Prefeitura de Jaboaão, com relação aos processos de compras – pregões, dispensas, inexigibilidade – contratos e aditivos, para que, juntamente ao aporte teórico se faça a construção do modelo que a gestão vem apresentando como carro chefe da administração pública. A coleta se deu através da análise de documentos, decretos e análise da própria SELIC, sobre os números que fomentam um novo contexto para a cidade. O aporte teórico, surge do entendimento sobre as diretrizes, normativas, leis e decretos do Município em consonância com estudos que compuseram o estado da arte.

Na hipótese inicial, a perspectiva da visível mudança, ocasiona uma descrença na possibilidade de que, ferramentas administrativas usadas no campo empresarial passem a materializar uma visão organizacional diferenciada e que presente de fato, resultados efetivos e significativos. Contudo, o objeto de análise deste estudo, as compras públicas, constitui-se em uma área na gestão pública que corresponde a um contexto onde se encontram mais problemas com questões de desvios e mau uso de verbas públicas.

A análise dos documentos, ainda que não coadunem em publicações legais, referenda o andamento de um novo modelo organizacional e cultural, no sentido de que reverbera no comportamento voltado para a utilização do ciclo PDCA, como também, do Programa de *Compliance* para instituir a segurança dos processos de compra pública.

O artigo está dividido em quatro seções. A primeira voltada para a discussão sobre o processo de qualidade e eficiência, sendo estes aspectos o modelo adotado nos últimos anos para implementar novas construções na Administração Pública. A

segunda seção, abordará o ciclo de PLAN - DO - CHECK - ACT (PDCA) na Administração Pública como garantia de uma nova cultura organizacional. O Conceito de *Compliance* e combate à corrupção nas compras públicas é apresentado na terceira seção como a importância da discussão para refletir sobre as garantias da ética e responsabilidade com ações públicas. E por fim, a quarta seção apresenta o modelo de Jabotão dos Guararapes e o modelo implementado, assim como as mudanças ocorridas diante da nova proposta.

## 2. QUALIDADE E EFICIÊNCIA NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO PELO SETOR PÚBLICO

O planejamento de uma contratação estabelecerá todas as futuras relações entre o Ente Público e o futuro contratado. Assim, de fato, o sucesso da contratação dependerá do seu planejamento, tendo em vista que ao se planejar a contratação, está se definindo o encargo a ser cumprido pelo futuro contratado. Neste sentido, a Administração Pública ao se deparar com um problema e identificá-lo de maneira que possa ser decidida a melhor solução, decide sobre a contratação de um terceiro iniciando a fase de planejamento desta contratação, fixando o encargo, que é a determinação do conjunto de obrigações, a ser cumprida pelo futuro contratado, de acordo com as necessidades da Administração Pública (MENDES, 2012, p.88). Neste contexto é possível perceber o grande desafio da fase de planejamento que é especificar bem o encargo, definindo-o com exatidão e precisão, para que a futura contratação cumpra os bons requisitos da eficiência, eficácia, efetividade e economicidade.

Elucidando os conhecidos quatro “E’s”, Torres (2004, p.175) reflete acerca da aplicação da “eficácia”, “eficiência” e “efetividade” na gestão pública. Como **Eficácia**, o autor, relaciona o conceito a forma como os objetivos são alcançados e ressalta no que tange a compras públicas, destacando-se a importância de “buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos”, ou seja, uma gestão compromissada com os recursos pagos pelo contribuinte. (2004, p.175)

Sobre o conceito de **Efetividade**, o autor destaca que esta tem como seu principal objetivo é “averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas



ações estatais”, sendo tais ações baseadas na transparência e democracia em suas deliberações. Este conceito relaciona-se ainda com o de **Eficiência** ao qual Torres (2004, p. 175) apresenta como um dos princípios da Administração Públicas previsto no rol do art. 37 da Carta Federal de 1988, inserido no texto Constitucional através da Emenda Constitucional nº 19/98.

Sobre o princípio da **Eficiência** é aquele que exige a consecução dos fins da Administração Pública, dentro da legalidade, moralidade, publicidade e impessoalidade. Por isso, a eficiência deve ser alcançada paralelamente aos demais princípios constitucionais da Administração Pública. Nesse sentido, e ainda interligando a eficiência com a razoabilidade, o professor Agra (2008, p.340) coloca que “o princípio da eficiência deve ser interpretado *pari pasu* com a qualidade dos serviços prestados pelos entes estatais”, tendo em vista a necessidade de agilizar o atendimento dos interesses coletivos e ainda não descuidar da excelência das atividades realizadas. O autor complementa afirmando que os signos do princípio da eficiência são: rendimento, celeridade e perfeição. Este entendimento reitera o disposto anteriormente quanto ao fato do processo de contratação na Administração Pública identificar, delimitar o encargo, apontar o objeto e materializar a solução do problema (AGRA, 2008, p. 340).

Além da “eficácia”, “efetividade” e “eficiência”, o quarto “E” a ser observado no planejamento da contratação é a **Economicidade**. O autor coloca a análise dos atos administrativos com objetivo da verificação de sua prática na observância da relação custo-benefício, visando o emprego dos recursos públicos de forma mais econômica, eficiente e vantajosa para o Poder Público, ou seja, é a aplicação dos atos sob o ponto de vista econômico. Tal princípio está previsto no art. 70 da Constituição Federal brasileira de 1988, que atribui à Administração Pública, através de um sistema de controle interno, a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos entes e entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade e economicidade (TORRES, 2004, p.175)

O Tribunal de Contas da União, afirma que a economicidade, bem como dos outros três conceitos ora trabalhados, baseados nas Diretrizes da Intosai para auditoria de desempenho – *Implementation Guidelines for Performance Auditing* (ISSAI 3000/1, 2004), expostos no Manual de Auditoria Operacional da Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (SEPROG) - TCU, visam a “minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade,

sem comprometimento dos padrões de qualidade (ISSAI 3000/1.5, 2004)”, ou seja, refere-se à capacidade de uma instituição gerir adequadamente os recursos financeiros colocados à sua disposição (BRASIL, TCU, pp. 11-12).

De forma sintética, a aplicação dos quatro “E’s” na contratação pública pode ser caracterizada em cinco pontos: 1. Compromisso (objetivos definidos); 2. Insumos (recursos alocados); 3. Ação/Produção (ações desenvolvidas); 4. Produto (bens e serviços providos) e 5. Resultados (objetivos atingidos). Dessa forma é possível colocar que, a **eficácia** ocorre na relação entre o “compromisso” e o “produto”. A **efetividade** ocorre na relação entre o “compromisso” e o “resultado”. A **eficiência** ocorre na relação entre os “insumos” e o “produto” e a **economicidade** ocorre na relação entre os “insumos” e a “ação/produção”.

Apresentados esses conceitos fundamentais, na seção a seguir, será apresentado o ciclo do PDCA, aplicado à contratação no Setor Público.

### 3. O CICLO PDCA APLICADO À CONTRATAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Nos últimos anos, a ideia de “fazer mais e melhor, aumentar a produtividade e a qualidade, reduzir os gastos que oneram a receita pública, e alcançar resultados significativos”, tem permeado a construção de modelos de gestão pública em todo o país. Não de forma genérica, mas levando em conta as especificidades de cada localidade, os governos passaram a adotar o ciclo do PDCA como uma das ferramentas para aprimorar o modelo de gestão pública.

ANDRADE (2003), afirma que o método foi criado na década de 30, originalmente criado nos laboratórios da Bell Laboratories – EUA, enquanto um Modelo Integrado de Gestão tendo como base conceitual os pressupostos idealizados por Shewhart e aplicado por Deming no Japão no pós-guerra. Através do estabelecimento de ações conjuntas, o Ciclo pretende fomentar a transparência e a celeridade de todos os processos envolvidos na execução da gestão, dividindo-a em quatro principais passos: P – Planejar; D – Executar; C – Checar; e A – Agir (ANDRADE, 2003 p. 32).

A imagem abaixo detalha o funcionamento do ciclo, ao qual utiliza-se no processo de compras públicas do Município do Jaboatão dos Guararapes em consonância com a implementação do Programa de *Compliance*, sobre o qual falaremos em outro tópico.



Fonte: <https://www.nossagente.net/ciclo-pdca/>

Suzuki (2000) vai definir o ciclo como um instrumento para “embutir” qualidade no produto final por meio dos quatro módulos inerentes ao processo, enquanto Campos (1996, p. 262) afirma que o método funciona como um mecanismo de gerenciamento de processos ou sistema. Assim, compreende-se a relevância do aproveitamento desta ferramenta no processo de compras públicas.

Após a criação dos Planos de Ação e da execução do proposto, origina-se uma sistemática de monitoramento através da qual, checa-se o que foi feito, de forma exaustiva, constantemente e repetidamente (ciclicamente) para assim, se chegar a uma ação visando eliminar ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução. É importante salientar que este acompanhamento estabelece uma mudança na cultura de planejamento e de acompanhamento, reduzindo assim, as possíveis problemáticas.

Segundo Fayol, (1981), o controle tem por objetivo "assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los, evitando sua repetição" e corroborando com o conceito supramencionado, o *American Institute of Certified Accountants* (AICPA) define controle interno como um plano de organização, com métodos e medidas adotadas pela empresa tendo o objetivo de resguardar seus ativos, verificando a adequação de seus dados contábeis e promovendo a eficiência operacional estimulando o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas na gestão (BORGES e CAMPOS, 1999, p. 3).

Assim, pode-se afirmar o quanto a organização de uma gestão pautada no gerencialismo do Ciclo PDCA materializa a obrigação constitucional de criar e

exercer a fiscalização dos seus próprios atos, através de controle interno. Tais disposições estão estabelecidas nos art. 70 da Constituição Federal de 1988 descritas enquanto fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União, gerando legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas.

O artigo 74 desta Carta Magna, também apresenta consonância com o uso do ciclo PDCA quando aponta que os “Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de” avaliar o cumprimento das metas estabelecidas pelo plano plurianual; comprovar legalidade e avaliar os princípios descritos nos quatro “E.s”; exercer o controle da operação de crédito e apoiar o controle extremo no exercício da missão institucional.

É importante relacionar que a Carta Federal de 1988, aprimora o disposto enquanto diretriz para Administração Pública, abolindo a visão limitada de controle voltado apenas para os aspectos financeiros e administrativos, ampliando a atividade para toda a organização da gerência pública, que atinja, além dos dois setores, aqueles gerenciais e operacionais. Nesse diapasão, Guerra (2011) entende o controle interno como:

“um plexo de ações estabelecido pela Administração Pública, de efeito *interna corporis*, para promover a eficiência e a eficácia nas operações estatais e verificar o cumprimento das políticas estabelecidas em lei, visando o alcance dos objetivos e metas anteriormente programadas” (GUERRA, 2011, pp. 274).

Além da Constituição Federal de 1988, o controle interno possui fundamento jurídico em algumas leis, a exemplo da Lei Federal nº 4.320/64 que determina que o controle da execução orçamentária compreenderá a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações; a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos; o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

Assim, conforme anota Guerra (2011) é possível extrair os principais objetivos gerais do controle interno: 1) atuar de forma preventiva, detectando desvios, fraudes ou situações antieconômicas, abuso de poder, dentre outras práticas ilícitas; 2) garantir a promoção de operações econômicas, eficientes e

eficazes, além da qualidade dos serviços prestados pelo órgão ou entidade, de acordo com o interesse público; 3) fiscalizar a obediência às leis, normas e princípios norteadores da Administração; 4) garantir a aplicação do ativo e a legitimação do passivo; 5) propiciar a criação de mecanismos asseguradores da exatidão, da conformidade, da integridade dos dados contábeis e dos relatórios financeiros e gerenciais.

Diante do abordado, o Controle Interno da Administração Pública irá atuar no controle da gestão quanto a cinco aspectos básicos: a legalidade, a economicidade, a efetividade, a eficiência e a eficácia. O controle dos atos da Administração Pública é exercido por órgãos internos, órgãos externos e pela população. O Poder Judiciário, o Poder Legislativo, principalmente com o auxílio do Tribunal de Contas e o Ministério Público realizam o chamado “controle externo” dos atos da Administração Pública, entre outros, quanto ao aspecto da legalidade. A população também faz o controle da legalidade dos atos da Administração Pública, através do chamado “controle social”, bastante incentivado pela nossa legislação, a exemplo da Lei de Acesso a Informação e da obrigatoriedade de criação de ouvidorias nos órgãos públicos.

O controle dos próprios atos se apresenta como um poder-dever da Administração, que possui a atribuição da autotutela, podendo rever seus atos quando eivados de vício de ilegalidade, desde que respeitados os direitos adquiridos e a apreciação do Poder Judiciário, conforme preconiza o Supremo Tribunal Federal através da Súmula nº 473<sup>1</sup>. Este aspecto reverbera numa utilização do Ciclo PDCA para manutenção de elementos relevantes para Administração Pública, tendo em vista que a transparência dos atos, assim como sua avaliação pela população, remete ao instante da avaliação do processo. Dessa forma, atende-se ao aspecto da inclusão da sociedade através de participação social no controle dos serviços públicos e garante a governabilidade e governança à gestão.

Essa mudança de paradigma, parte do entendimento de que o novo contexto da Administração Pública deriva da necessidade em se extinguir a burocracia da administração clássica, que tornava a máquina pública lenta e morosa. Também visa mais precisamente à rigidez dos atos administrativos em obediência ao devido

---

<sup>1</sup> Súmula nº 473 do STF: “A Administração Pública pode anular os seus próprios atos, quando eivados de vício que os tornem ilegais, porque deles não se originam direitos, ou revogá-los por motivo de conveniência e oportunidade, respeitados os direitos adquiridos e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial”. (BRASIL, STF, 1969)

processo, neutro, impessoal e público, priorizando a tutela *in abstracto* do bem comum, cujos destinatários são todos os cidadãos, evitando-se favorecimentos de toda ordem, em especial os políticos, decorrentes da força do administrador-governante, neste modelo clássico há um controle “*a priori*” dos atos da administração.

Um aspecto importante do Ciclo de PDCA é que ele se aplica mais constantemente ao ambiente na busca de metas por melhorias de forma que o planejamento focado nos resultados planejados aparece como melhor forma de gestão. Contudo, o ciclo também pode ser utilizado em processos de rotina, onde já foram estabelecidos procedimentos operacionais padronizados, adotando ao invés do P (planejamento), a letra S – “Standard” (Padrão).

Neste caso, é um ciclo de PDCA, mas que volta-se para a manutenção da garantia de qualidade. Entretanto, a utilização deste formato, favorece de forma significativa a melhoria contínua, levando aos gestores estabelecerem metas ousadas e desafiadoras para que novos resultados sejam alcançados. Isto se aplica para auto nivelar igualmente processos estratégicos, como planejamento do sistema de gestão da qualidade, ou análise crítica pela direção, e para atividades operacionais simples levadas a cabo como uma parte de processo de realização do produto.

O entendimento de que o uso do ciclo de PDCA auxilia numa dinâmica corporativa de organização diferenciada, com um modelo voltado para o desenvolvimento de mecanismos de controle visando o alcance dos objetivos propostos. Desta feita, o presente estudo apresentará a seguir a inserção do conceito de *compliance* nesse processo de compras públicas.

#### **4. CONCEITO DE COMPLIANCE E COMBATE À IMPESSOALIDADE NAS COMPRAS PÚBLICAS: a segurança da administração pública**

O termo *Compliance* origina-se do verbo inglês “to comply”, que significa cumprir, obedecer, observar, satisfazer. Aponta sobre o dever de estar em consonância com as leis, diretrizes éticas, regulamentos internos e externos, com o objetivo de minimizar os riscos vinculado à reputação além do risco legal/regulatório (MAEDA, 2013 p. 175).

De acordo com a Associação Brasileira de Bancos Internacionais, através da abertura comercial incrementada nacionalmente a partir de 1992, o Brasil passou a atuar com o Mercado Mundial da alta competitividade e, simultaneamente, os Órgãos Reguladores aumentaram sua preocupação em implementar novas regras de segurança para as Instituições Financeiras e a regulamentar o Mercado Interno em aderência às Regras Internacionais. Data-se do ano de 1913 os primeiros registros das atividades de *Compliance* com a criação do Banco Central Americano, de acordo com a ABBI e a FEBRABAN.

Segundo Manzi (2008), entre outros autores, defendem 9 (nove) pilares mínimos para a criação de um programa de *Compliance*. Estes elementos são basilares para a consolidação de um Programa eficaz no combate de riscos à Administração Pública. Os pilares tratam de temas como:

- I. Suporte a alta administração
- II. Avaliação de riscos
- III. Código de conduta e política de *Compliance*
- IV. Controles internos
- V. Treinamento e comunicação
- VI. Canais de denúncia
- VII. Investigações internas
- VIII. *Due diligence*
- IX. Monitoramento e auditoria

De acordo com Manzi (2008), o primeiro pilar corresponde a uma materialização do ideal, dentro dos mais altos cargos da gestão, compreendendo que nenhum dos sujeitos da organização foge ao sistema. O Suporte à alta administração, admite a nomeação de um profissional responsável pela área de *Compliance* dotado de recursos e autoridade que garantam o sucesso do programa mediante a implementação de mecanismos capazes de prevenir, detectar e punir quando necessárias ações antiéticas dentro da Administração Pública.

O segundo pilar está concentrado na avaliação de riscos. Contudo, antes do processo de reflexão sobre os riscos, faz-se necessário que cada colaborador esteja ciente dos objetivos da organização. Uma característica importante deste pilar está no planejamento dos instrumentos que serão utilizados durante o processo de

investigação/avaliação na busca dos caminhos que serão usados para solucionar o problema.

O terceiro pilar volta-se para a implementação de um Código de Conduta para estabelecer regras que facilitem e garantam compromissos de todos os colaboradores com as diretrizes da organização. Este Código funciona como uma bússola capaz de não apenas expressar o afinho e dedicação dos sujeitos com o projeto da organização, mas sim consolidar a visão da própria organização sobre as metas que deseja cumprir.

Os mecanismos de controle interno, são os objetos do quarto pilar. A formalização de instrumentos escritos, como orientações dos processos, fomenta a minimização de riscos operacionais que reflitam as informações de maneira verídica, correspondendo ao requerido por sistemas como FCPA e Lei Sarabannes-Oxley<sup>2</sup>. Alguns softwares auxiliam na condução de controles internos, enquanto que para seguir sem etapas subsequentes, o documento/ comando, precisam ser verificados e aprovados. Neste sentido, a geração de dados promove uma avaliação por parte do alto executivo sobre o andamento de cada etapa do processo, no caso das compras públicas (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012, p. 30)

A compreensão de que, articular a dinâmica de organização e implementação de um programa de *compliance*, exige um quinto pilar que se volta para o treinamento e comunicação. Os treinamentos e os processo de comunicação têm como objetivo para além da disseminação de valores, normas políticas, procedimentos sobre conduta ética, reforçar conhecimentos necessários para o andamento das atividades da organização, favorecendo a implementação de um movimento dos colaboradores de forma eficaz.

Ao passo que os movimentos em torno da busca pela segurança, desencadeiam ações voltadas para criar cada vez mais instrumentos que aportem a garantia de processos públicos com ética, legalidade, moralidade e impessoalidade, a população acaba por estabelecer laços de confiança com a administração pública, o que é positivo para gestores e seu projeto de administração.

---

<sup>2</sup> A Lei Sarbanes-Oxley, apelidada de Sarbox ou SOX, assinada em 30 de julho de 2002, visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para criação de comitês encarregados de supervisionar suas atividades e operações de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios de identificá-las quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas. Disponível em: <http://www.lecnews.com/artigos/2017/03/13/a-importancia-de-controles-internossox-para-o-profissional-de-compliance/>. Acesso em 30/04/2019.



Abramo coloca que:

“A sociedade começa a ver a corrupção como um entrave para o desenvolvimento sustentável, reconhecendo que provoca ineficiência, incentivos errados para os investimentos econômicos e desestímulo à população na busca pelo bem comum, gerando, ainda, altos custos econômicos, sociais e políticos. O impacto econômico da corrupção é reconhecido como significativo e, se a corrupção é importante economicamente, então se torna importante medi-la” (2005, pp. 33-37).

É neste sentido, que os Programas de *compliance* abarcam questões estratégicas e se tornam aplicáveis a todos os tipos de organizações corporativas, levando-se em conta que o mercado tende a ser mais exigente com o cumprimento de condutas legais e éticas. Compreende-se que esta cobrança sobre as atitudes legais no processo gerencial da Administração Pública, tem como objetivo consolidar um novo comportamento, instituindo que toda organização almeje os resultados, contudo cumpram com as requisições legais.

No caso específico de Jaboatão dos Guararapes, objeto desse estudo, os processos de controle passam por uma questão não apenas de fiscalização e segurança, mas também pelo conceito de organização e dinamismo da realização dos processos que acostados a um sistema, influenciam no melhor andamento das resoluções e no processo de comunicação entre órgãos.

No Município acima citado, o Decreto Municipal nº 31 de 08 de maio de 2019, institui a criação do Programa de Governança e *Compliance* (PGC), no âmbito da Administração Pública Municipal direta, autárquica e fundacional, assim como a criação do Conselho de Governança e *Compliance*. O Programa apresenta como principais eixos, compromisso da alta administração, integridade e gestão de riscos, auditoria e controle interno, inovação e automação, transparência e controle social, monitoramento e avaliação, comunicação e treinamento.

Para este fim, a instauração do Programa de *Compliance*, do ciclo de PDCA e todo o mecanismo de gestão que se implementou desde o início da atual gestão, promove mudanças de cunho gerencial, comportamental e de compromisso diante da tarefa de realizar compras públicas, minimizando os riscos.

O termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, que em latim significa ousar (*to dare*, em inglês). Outros entendimentos sobre a palavra, leva à compreensão de “risco” como possibilidade de “algo

não dar certo”, contudo seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações (BERNSTEIN, 1996).

O autor afirma que o risco não é algo relativamente ruim ao passo que controla ações para que estes não ocorram. Neste sentido, ele se torna um parceiro inevitável promovendo a oportunidade de aprendizado, trabalho coletivo, surgimento de novas situações e teorias, que favoreçam à administração pública.

Para tanto, criar, organizar e implementar um novo modelo de gestão pública em um Município de problemas evidentes em áreas diversas, se apresenta como exemplo a ser seguido, modificando as propostas e enfatizando a importância de repensar as estratégias de gestão utilizando dos aportes teóricos da Administração e do Direito, o que vem sendo realizado através do novo modelo de compras públicas do Jaboatão.

## **5. JABOATÃO DOS GUARARAPES E O MODELO DE COMPRAS CORPORATIVAS BASEADOS NO SISTEMA DE COMPLAINCE/ PDCA**

Pautado no conceito de governança e governabilidade, a gestão de Jaboatão dos Guararapes, com o intuito de cumprir obrigações relativas à boa gestão pública, assume o Município com um modelo de Administração Pública defendendo a economia e eficiência, implementando instrumentos voltados para este objetivo. Neste sentido, promover uma mudança cultural na gestão é necessária através da própria configuração estrutural das Secretarias. Entre a diminuição do número, a divisão entre Municipais e Executivas, o novo organograma corrobora para otimização do trabalho e desenvolvimento de projetos que busquem melhorar a cidade (JABOATÃO DOS GUARARAPES, 2019).

Segundo o site da Prefeitura, o Município do Jaboatão dos Guararapes está situado no litoral do Estado de Pernambuco. Tem extensão territorial de 256 quilômetros quadrados, limitando-se ao Norte com a capital pernambucana e o município de São Lourenço da Mata, ao Sul com o Cabo de Santo Agostinho, a Leste com o Oceano Atlântico e a Oeste com Moreno. Faz parte da Região Metropolitana do Recife (RMR). A cidade fica em uma posição estratégica, por estar situado entre o Porto de Suape, principal pólo de desenvolvimento do Estado, e o

Recife. É cortado por importantes rodovias como as BR-101, BR-232 e a PE-007 e conta com infra-estrutura metroviária.

Fernandes e Maranhão (2018, p 15), apresentam o modelo implementado no Município, com a trajetória de construção do novo sistema de compras corporativas, licitações e contratos da Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes. Dessa forma, é importante contextualizar o Município e as mudanças instituídas pela nova gestão.

O Poder Executivo do Município de Jaboatão dos Guararapes possui sede no Palácio da Batalha, localizado no bairro de Prazeres, região próxima ao litoral. Entretanto, para um melhor funcionamento da máquina administrativa, foi concebido um Complexo Administrativo no qual funciona de forma unificada toda área administrativa de todos os órgãos e entidades da Prefeitura (FERNANDES E MARANHÃO, 2018. pp. 12).

Os autores apresentam que a estrutura do Governo Municipal é constituído por uma Controladoria Geral, pela Procuradoria Geral e mais sete Secretarias Municipais (Desenvolvimento Econômico; Assistência Social; Educação; Saúde; Infraestrutura; Fazenda; e Planejamento e Gestão). Entre as Secretarias Municipais, o organograma continua com diversas outras secretarias executivas, a exemplo da que será escopo deste capítulo, a Secretaria Executiva de Licitações, Contratos e Convênios, inserida na Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão.

Segundo o Decreto Municipal nº 002/2017, a Secretaria Executiva de Licitações, Contratos e Convênios, possui missão de controlar, coordenar, orientar e centralizar os processos de licitação e elaboração de contratos e aditamentos contratuais dos órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal. Este modelo foi pensado enquanto estratégia do Governo Municipal para garantir a qualidade e a legalidade de todos os processos licitatórios e contratos, centralizando o fluxo no processo final, passando por uma secretaria especializada em contratações.

Fernandes e Maranhão (2018), indicam que fontes das Secretarias Municipais da Fazenda e de Planejamento e Gestão, demonstram que o Município de Jaboatão dos Guararapes arrecadou aproximadamente, entre receitas diversas e transferências voluntárias, cerca 01 bilhão e 200 milhões de reais no ano de 2017. Assim, pelo grande volume de recursos arrecadados e seguindo o planejamento estratégico do Governo Municipal foram executados 317 processos em Licitações e Contratação Direta naquele ano, estando distribuídos segundo a tabela abaixo:

### 317 Processos em Licitações e Contratação Direta

<b>CONVITE</b>	<b>1</b>
<b>PREGÃO PRESENCIAL</b>	<b>39</b>
<b>CONCORRÊNCIA</b>	<b>12</b>
<b>PREGÃO ELETRÔNICO</b>	<b>64</b>
<b>INEXIGIBILIDADE</b>	<b>60</b>
<b>DISPENSA</b>	<b>64</b>
<b>ADESÃO</b>	<b>77</b>

Fonte: Fernandes e Maranhão (2018)

A tabela acima sinaliza um número na realização dos processos, andamento e quantidades que culminam em um aspecto de economia para o Município. Contudo, para que se atinja o objetivo de garantir processos de contratações com qualidade, eficiência, eficácia, efetividade, economicidade e garantindo a segurança jurídica, o Decreto Municipal nº 002/2017 estabeleceu que os processos licitatórios, solicitações de dispensa ou inexigibilidade de licitação, elaboração de contratos, convênios ou termos aditivos devem ser instruídos através de processo administrativo com os requisitos mínimos estabelecidos em normativo complementar elaborado pela Secretaria Executiva de Licitações, Contratos e Convênios, que por sua vez publicou a Instrução Normativa nº 001/2017 intitulada “Manual de Licitações e Contratos do Poder Executivo Municipal”.

Este manual estabelece os fluxos e os requisitos mínimos para as solicitações de processos licitatórios, de dispensa ou inexigibilidade de licitação, elaboração de contratos, convênios ou termos aditivos. Como já abordado, os atos administrativos devem ser praticados dentro dos ditames legais, sendo dever de todo agente público zelar pelo controle do princípio da legalidade. Porém, é de missão funcional dos procuradores de órgãos públicos, assessores jurídicos e membros de controle interno o controle da legalidade dos atos administrativos.

No âmbito da Prefeitura Municipal de Jaboatão dos Guararapes a legalidade do processo de contratação é apreciada pela assessoria jurídica do órgão ou entidade demandante e, antes do início da fase externa, pela assessoria jurídica da Secretaria Executiva de Licitações, Contratos e Convênios, que realiza o visto jurídico do edital licitatório prévio a sua publicação. É assim que estabelece o

parágrafo único do art. 38 da Lei 8.666/93, ao afirmar que “as minutas de editais de licitação, bem como as dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração”. Neste procedimento serão analisados os três principais documentos da fase interna da contratação, o Termo de Referência, a Minuta do Contrato e o Edital Licitatório, que contém os dois primeiros documentos anexados.

O controle da legalidade da fase externa e da fase contratual também segue o mesmo rigor e grau de importância. O jurídico e/ou o controle interno seguem todas as etapas da fase externa da licitação controlando a legalidade, assim como na emissão do contrato e em toda sua execução, o qual segundo Filho (2012, p. 594), a regra do parágrafo único do art. 38 da Lei 8.666/93 tem finalidade de evitar a descoberta tardia de vícios de legalidade nos documentos e procedimentos da fase interna da contratação. O mesmo Doutrinador, afirma que a inobservância do preceito legal supracitado não anula o processo, mas configura responsabilidade funcional para os agentes que deixarem de atender à formalidade (FILHO, 2012, p. 595).

Em contraponto ao entendimento acima apresentado, o Acórdão nº 1.337/2011 do TCU que entende como obrigatória a apreciação jurídica do Edital Licitatório, sob pena de invalidação do processo de contratação. Sobre isso, o TCU recomenda que a leitura do parágrafo único do art. 38 da Lei 8.666/1993 (examinar e aprovar), associada ao art. 11 da Lei Complementar 73/1993 (examinar prévia e conclusivamente), direciona a uma prática dos atos nele especificados da qual o gestor depende de pronunciamento favorável da consultoria jurídica, para assim, consolidar o ato administrativo enquanto verdadeiro. Sem ela, o ato ao qual adere é imperfeito (BRASIL, TCU, 2011).

A Jurisprudência do Tribunal de Contratos da União, baseada em decisão do Supremo Tribunal Federal, afirma que o disposto parágrafo único do art. 38 da Lei 8.666/93 condiciona a atuação do gestor à apreciação da assessoria jurídica acerca dos contratos. Neste sentido, constitui-se necessário o aspecto de responsabilização do parecerista em caráter solidário apontado no artigo supracitado, de forma que o acórdão do STF apresentado no Mandado de Segurança nº 30928 A GR / DF, apresenta o entendimento de que o parecer é apenas opinativo, não constituindo num fomento obrigatório para a gestão (BRASIL, STF 2016).

Finalizado o processo licitatório, a autoridade competente irá homologar o com o pronunciamento jurídico de sua assessoria acerca da legalidade de todo o processo. O mesmo ocorre mediante assinatura de contratos e termos aditivos que são rubricados e aprovados pela assessoria jurídica do órgão e pelo analista jurídico que elaborou o documento pela Secretaria Executiva de Licitações, Contratos e Convênios. Desta feita, a Prefeitura Municipal de Jaboatão dos Guararapes garante a segurança jurídica de seus processos licitatórios, elaboração de contratos e aditivos contratuais, com um fluxo de controle da legalidade dos atos do processo pelos setores especializados da Secretaria Executiva de Licitações, Contratos e Convênios e consonância com as assessorias jurídicas dos órgãos e entidades demandantes dos processos. Vista a garantia da segurança jurídica dos processos, é necessário entender o fluxo observando a aplicação do ciclo PDCA e garantia da qualidade das contratações.

O planejamento das contratações no Governo Municipal de Jaboatão dos Guararapes se inicia ainda no exercício anterior, quando no mês de dezembro os órgãos e entidades devem fechar seus planos anuais de compras e os encaminhar a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão para realizar um alinhamento ao plano estratégico do Município e adequação a orçamento anula do exercício seguinte. De porte do plano anual de compras do Município, a Secretaria Executiva de Licitações, Contratos e Convênios faz seu planejamento interno para atender às demandas. Ao receber cada demanda específica de licitação, contrato ou aditamento contratual, inicia o procedimento interno conforme o definido e mapeado por tipo de processo.

O estudo de Fernandes e Maranhão (2018. pp. 25), explora o ciclo de todo o processo desde o planejamento até a firmação do contrato e neste sentido, levando-se em conta que o processo surge de uma demanda externa à Secretaria de licitações, o primeiro passo do fluxo está na solicitação da Secretaria demandante. O sistema propõe que a própria demandante aponte qual a gerência que estará responsável por tratar da solicitação e acompanhar o andamento do processo. Em seguida, o fluxo passa a ser de tratamento da própria SELIC de forma que a chegada para à Superintendência e após a redistribuição dos processos para as Comissões, é feito o cadastro no sistema para elaboração do edital e prosseguimento dos trâmites. O alinhamento dado a este processo refere-se ao que

caracteriza a segurança jurídica desde o planejamento mediante o uso do ciclo de PDCA, até o fomento da solicitação e execução do processo Licitatório.

Com relação ao fluxo de novos contratos, alterações contratuais e outras situações, os autores apontam que o primeiro contato deste fluxo está na inserção das informações acerca do contrato no sistema, garantindo a seguridade do andamento em cada fase. Para tanto, as fases de contratação e execução da construção documental tramita desde a aceitação e redistribuição do processo para as analistas até o envio do contrato para assinatura. Dentre as fases, podemos destacar a revisão do contrato pelo assessor jurídico responsável de forma que este seria o instante de proteção jurídica para todos os participantes.

É possível tratarmos dos fluxos, percebendo o espaço dedicado ao monitoramento e acompanhamento em paralelo com a assessoria jurídica nas várias etapas, incidindo assim sobre um aprimoramento das compras públicas mediante o aspecto legal, o que já sinaliza o uso do ciclo de PDCA. O Planejamento da contratação já se inicia no âmbito do órgão demandante, onde se enxerga a demanda, se define o encargo, se constrói o termo de referência da contratação através de estudo do mercado, se pesquisa os preços e compõe a planilha de custos daquela contratação (FERNANDES E MARANHÃO, 2018 pp.19).

Mesmo após todo este estudo e planejamento detalhado da área demandante, a Secretaria Executiva de Licitações, Contratos e Convênios, ao receber o processo para contratação, realiza a análise crítica dos documentos acostados, não apenas jurídico, mas também da qualidade do procedimento, exercendo o controle dos processos que muitas vezes passam pelas devidas correções antes da publicação dos editais.

Dessa forma, é possível destacar a utilização do ciclo de PDCA no processo de contratação do âmbito da Prefeitura Municipal de Jaboatão dos Guararapes como demonstrado nas imagens dos Fluxos estabelecidos para elencar todos os passos do processo.

É possível salientar que em cada passo do ciclo existe uma fase relacionada de maneira que desde o planejamento até a execução do contrato, a gestão pode assegurar os aspectos jurídicos, conforme apontamos a seguir:

a) *Plan* – há o planejamento da área demandante com amplo estudo do mercado que se quer contratar;

b) *Do* – execução com o envio do processo à Secretaria Executiva de Licitações, Contratos e Convênios para execução;

c) *Check* – com o controle dos atos pelos analistas especializados da Secretaria Executiva de Licitações, Contratos e Convênios;

d) *Act* – com as ações de correção dos apontamentos feitos analistas especializados da Secretaria Executiva de Licitações, Contratos e Convênios.

O mesmo ocorre com as solicitações de processo de contratos e termos aditivos contratuais. Para auxiliar o processo de qualidade nas contratações, além da equipe especializada, a Secretaria Executiva de Licitações, Contratos e Convênios implantou um programa de modernização com a utilização ferramentas de tecnologia da informação.

Consideravelmente, o sentido de que o ciclo promove uma mudança no olhar de todas as etapas do processo de compras públicas, na busca de tornar os aspectos como eficiência, eficácia, transparência, planejamento, como eixos de uma das atividades mais fiscalizadas da gestão pública.



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na prática apresentada da Prefeitura Municipal de Jabotão dos Guararapes a contribuição acontece sob várias perspectivas: (1) transparência dos processos licitatórios e seus contratos, com a divulgação de todas as necessidades, tramitações e resultados em portal de licitações, disponível no *web site* da Prefeitura Municipal de Jabotão dos Guararapes, permitindo participação ampla e democrática da população nas demandas por bens e serviços do Município, além da ágil comunicação e transparência com os licitantes interessados; (2) acesso ao conteúdo de cada demanda (processo), seja de informações registradas nos sistemas de contratos, como aos documentos anexados e adoção de fluxos consolidados e racionalizados com a participação das partes envolvidas, através de uma ferramenta de tecnologia da informação de BPMS para automação de processos, porta de entrada da governança corporativa, garantindo a eficiência, qualidade, transparência, rastreabilidade, previsibilidade, replicabilidade, satisfação do cliente, desburocratização, gestão ágil nas mudanças e equipes, dentre outras; (3) possibilidade de todos os órgãos da Prefeitura acompanhar em tempo real uma demanda iniciada junto à Secretaria Executiva de Licitações, Contratos e Convênios.

O uso do ciclo do PDCA representa no contexto da gestão do Município de Jabotão dos Guararapes, uma associação relevante entre uma teoria administrativa ao aspecto do aporte jurídico, tendo em vista consolidar a prática da compra pública com qualidade e eficiência pautada na legalidade. Posteriormente ao estudo em questão, a criação de um sistema organizacional enfatizou a importância de um processo corporativo voltado para estabelecer um monitoramento em cada fase do processo, articulando assim, uma transformação de cultura organizacional de forma que as pessoas que materializam os processos estejam voltadas para o mecanismo de controle enquanto uma estratégia de garantia da legalidade e segurança, conforme indica o Programa de *Compliance*.

Partindo do pressuposto de que ainda que, não se constitua em uma mudança estrutural a depender de fato de sujeitos que materializem o comportamento proposto na normativa, a intenção de promover um novo olhar direciona a criação de perspectivas diferenciadas no que tange ao compromisso de cada secretaria demandante com seu planejamento, a identificação do problema, o acompanhamento enquanto gestão que delimita orçamento para tais compras e até

mesmo, diante do andamento do processo em si e da finalização com o contrato, instituindo a responsabilização de cada sujeito participante ao passo que, são estes que materializam o ciclo, redigem os termos de referências, realizam os pregões ou compras diretas. Essa materialização de um novo ponto de vista, de um novo comportamento, solidificando um novo modelo organizacional acaba por também produzir novas diretrizes no âmbito da Prefeitura do Jaboatão.

A criação e manuais, sistemas, normativas e de ciclos de monitoramento, aportam para a importância de vivenciar um novo modelo de gestão com os espaços e responsabilizações necessárias, para que assim, cada etapa seja feita minuciosamente correspondendo aos princípios da administração pública.

Compreender tais mudanças e refletir sobre o impacto nessa mudança comportamental, a qual acaba por fomentar uma mudança também nas práticas é um modelo que vem sendo implementado no mundo, tendo em vista uma outra transformação que surge dentro da própria sociedade mediante a visão de um sujeito mais ativo e participativo na vida da Administração Pública enquanto cidadão fiscalizador.

## REFERENCIAS

ABRAMO, Cláudio W. **Percepções pantanosas**: a dificuldade de medir a corrupção. *Novos Estudos Cebrap*, n. 73, p. 33-37, 2005

AGRA, Walber de Moura, **Curso de Direito Constitucional**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2008.

ANDRADE, F. F. O método de melhorias PDCA. (Dissertação apresentada à Escola Politécnica de São Paulo para obtenção do Mestrado em Engenharia). São Paulo, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/> - artigos de interesse. Acesso em: 30/04/2019

BRAGA, Ataíde. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. Rio de Janeiro: Instituto Coppead; UFRJ, 2006.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 20/04/2019.

BRASIL. **Súmula nº 473 do STF**: “A Administração Pública pode anular os seus próprios atos, quando eivados de vício que os tornem ilegais, porque deles não se originam direitos, ou revogá-los por motivo de conveniência e oportunidade, respeitados os direitos adquiridos e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial”.

BERNSTEIN, Peter L. **Against the Gods**: The Remarkable Story of Risk. 1a. edição. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Manual de auditoria operacional** / Tribunal de Contas da União. 3ª Ed. – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010, pp. 11-12.

BORGES, Carlos Alberto Nunes; CAMPOS, Sandra Maria de Carvalho. **Implementação, Estudo e Avaliação dos Controles Internos**. Belo Horizonte, maio 1999, p. 3.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni. Escola de Engenharia da UFMG. 1996

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º**: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1981, p. 139.

FERNANDES, Thiago Albuquerque. MARANHÃO. Iágrici Maria de Lima. **Segurança Jurídica e o Ciclo PDCA em compras Públicas**. O case da Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes. Consinter. In: Conselho Internacional de Estudos Contemporâneos em Pró-Graduação. V Simpósio de Internacional de Direito. 2018. Espanha. Anais... [www.consinter.org](http://www.consinter.org).

FILHO, Marçal Justen. **Comentários à Lei das Licitações e Contratos Administrativos**. 15ª ed. São Paulo: Dialética, 2012, p. 594

GUERRA, Evandro Martin. **Os Controles Externo e Interno da Administração Pública**. 2ª Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2011, p. 274.

JABOATÃO DOS GUARARAPES. **Decreto nº 31 de Maio de 2019**. Cria o Programa de Governança e Compliance (PGC) no âmbito da Administração Direta, autárquica e fundacional para o Município do Jaboatão dos Guararapes, institui o Conselho de Governança e Compliance (CGC), e dá outras providências.

JABOATÃO DOS GUARARAPES. Disponível <<http://www.jaboatao.pe.gov.br/>>. Acesso em 20/04/2019.

MAEDA, Bruno Carneiro. **Programas de Compliance Anticorrupção**: importância e elementos essenciais. In: DEBBIO, A.D.; MAEDA, B.C.; AYRES, C. H. S. (Orgs.). Temas de Anticorrupção & Compliance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil**: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 26. ed. Res. e atual. Até a EC 57/2008. São Paulo: Malheiros, 2009

MENDES, V. L. P. S. **Inovação Gerencial na Administração Pública, Cidadania e Direitos dos Brasileiros**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Anais... Campinas/SP: ANPAD, 2012.

SUZUKI. Masaei. **Implementation of Project management based os QES and those Issues in Japanese construction industry and in Kumagaigumi** In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON IMPLEMENTATION OF CONSTRUCTION QUALITY AND RELATED SYSTEMS, 2000. A Global Update. Lisboa: CIB – TG36. 2000. P. 214-221.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, Democracia e Administração Pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.