

Entrevista sobre a segregação de funções em licitações com o professor da Enap Ronaldo Corrêa.



◀ Entrevista sobre a Lei das Estatais com o professor e especialista em licitações Arthur Luis Pinho de Lima

Entrevista sobre o planejamento das compras públicas com o professor da Enap Bruno Eduardo Martins ▶

Mostrar respostas aninhadas ▼



Entrevista sobre a segregação de funções em licitações com o professor da Enap Ronaldo Corrêa.
por Rodrigo Mady - sexta, 14 Jul 2017, 10:37

(14/07/2017) Na vigésima sexta entrevista exclusiva para a Comunidade de Prática de Compras Públicas da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), o professor da Enap Ronaldo Corrêa falou sobre a segregação de funções em licitações. As perguntas foram elaboradas pelo professor da Enap Nilo Cruz Neto.

01) A Instrução Normativa CGU/MP nº 01/2016 prevê a segregação de funções, abrangendo a autorização, execução, registro e controle, como exemplo de atividade de controle interno para diminuir os riscos e assegurar o alcance de objetivos organizacionais e de políticas públicas. Uma das premissas é a de que tais atividades devam ser apropriadas, ter custo adequado, ser razoáveis e diretamente relacionadas aos objetivos de controle. Como ajustar isso tudo considerando distintas realidades, às vezes muito discrepantes (em termos de estrutura física, quantitativo de servidores, atividades desempenhadas e riscos a elas inerentes) nos vários órgãos e entidades do Poder Executivo Federal?

Ronaldo: Para os agentes públicos que atuam na gestão da logística pública, a segregação de funções é um conceito tão recorrente quanto incompreendido. Pois desde a edição da Instrução Normativa nº 1/2001-SFC, que aprovou o Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, muito se fala acerca deste "*princípio de controle interno administrativo*".

O Tribunal de Contas da União-TCU corriqueiramente profere decisões nas quais tal assunto é tratado. Porém, mesmo assim ainda existem dúvidas acerca da sua interpretação, aplicação e até mesmo acerca da própria finalidade da segregação de funções.

Há quem entenda equivocadamente a segregação de funções como um mero controle burocrático, sem se atentar para a finalidade de tal princípio. E como a Administração Pública é estritamente vinculada ao princípio legal da finalidade, tal desconhecimento ou desvio de finalidade assume contornos preocupantes.

A Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), por exemplo, conceitua em seu Guia Para Normas de Controle Interno do Setor Público que a segregação de funções visa "*reduzir o risco de erro, desperdícios ou atos ilícitos e o risco de não se detectar tais problemas*". Já o Conselho Nacional do Ministério Público traz em seu Manual do Ordenador de Despesas que a segregação de funções "*destina-se a reduzir as oportunidades que permitam a qualquer pessoa estar em posição de perpetrar e de ocultar erros ou fraudes no curso normal das suas funções*".

Ou seja, a segregação de funções é um princípio aderente à gestão de riscos. Este é um primeiro "recorte" a ser feito, no sentido de melhor interpretar a segregação de funções e possibilitar a sua correta aplicação.

É interessante observar ainda que, ao se referir a tal tema, a Instrução Normativa CGU/MP nº 01/2016 definiu a segregação de funções como sendo uma "*atividade de controle interno*". Mesmo que tal definição melhore um pouco a compreensão acerca da finalidade e do *status* da segregação de funções no âmbito do sistema de controle

interno, na prática não auxilia propriamente na superação definitiva das dificuldades de interpretação existentes. Já que, em linhas gerais, foram mantidas as mesmas categorias genéricas de funções segregadas. Definições similares ocorrem também na macrofunção SIAFI 020315 e na diretriz INTOSAI GOV 9100.



Se observarmos, por exemplo, como a norma NBC TA 315, do Conselho Federal de Contabilidade, aborda a segregação de funções no âmbito da identificação e avaliação dos riscos, podemos perceber que a interpretação ali ficou sensivelmente mais facilitada, já que as funções são categorizadas em três grandes grupos bem definidos: **autorizar, registrar e custodiar**. Que, por sua vez, possuem uma maior correlação com as funções e fluxos de trabalho existentes nas instituições públicas.

Assim, a correta aplicação do princípio da segregação de funções passa por uma adequada definição da sua finalidade e a adequada categorização das funções a serem segregadas, facilitando a identificação destas com as atividades desenvolvidas e as estruturas organizacionais das instituições públicas.

Considerando que normas recentes exigem a análise e o tratamento dos riscos envolvidos na contratação, como por exemplo a já citada Instrução Normativa nº 1/2016-MP/CGU e a Instrução Normativa nº 5/2017-SEGES/MP, bem como a lei do RDC, a lei das estatais e até mesmo o PLS 559/2013 (que visa substituir as normas gerais de licitação). Entendo que o ideal neste cenário seria tratar da segregação de funções no momento da elaboração da matriz de riscos. Assim, seria possível tanto cumprir as novas exigências legais relacionadas à gestão de riscos, quanto possibilitar a adoção de uma adequada segregação de funções, aderente à estrutura organizacional e adequada ao quadro de pessoal disponível na instituição.

Uma solução que eu creio ser viável é a adoção de soluções tecnológicas que possibilitem o aumento do nível de transparência dos atos e dos processos administrativos. Como ocorre, por exemplo, nos processos licitatórios presenciais da Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. Que são transmitidos de forma online e em tempo real, via *streaming* de vídeo, acessível diretamente pelo site da instituição. Até mesmo porque tais soluções atendem às exigências da Lei de Acesso à Informação.

Com a adoção de mecanismos efetivos de transparência, passa a ser menos dificultoso mitigar adequadamente os riscos que a segregação de funções visa enfrentar, como por exemplo a facilitação à ocultação de ilícitos. Com um mecanismo eficiente de transparência, abre-se a possibilidade até de, justificadamente, mitigar a segregação de funções, adequando-a aos recursos humanos e materiais disponíveis, sem atravancar o funcionamento da instituição nem assumir um nível injustificado de riscos.

Por fim, entendo que seja necessário também o órgão ponderar as vantagens e as eventuais desvantagens de se utilizar ferramentas ágeis de contratação como o RDC e o SRP, bem como centralizar as contratações de bens e serviços de uso comum, de forma a otimizar estrategicamente o emprego dos recursos humanos e materiais disponíveis e possibilitar a formação de equipes altamente especializadas. Assim, reduz-se a ocorrência de situações onde equipes reduzidas e mal capacitadas sofrem com a sobrecarga de trabalho, em um ambiente

situações onde equipes reduzidas e mal capacitadas sofrem com a sobrecarga de trabalho, em um ambiente institucional no qual a segregação de funções é praticamente inviável.

02) Em pequenas prefeituras no interior do Brasil a exiguidade de pessoal em geral, e de pessoal capacitado em particular, são problemas crônicos. Considerando a capacitação de servidores como um processo contínuo, de que maneira mitigar tais problemas a curto prazo na área de compras públicas à luz do princípio da segregação de funções?

Ronaldo: A discrepância entre a realidade dos entes municipais do interior do Brasil e a dos órgãos da Esplanada dos Ministérios em Brasília, por exemplo, é abissal. Portanto não seria razoável propor soluções padronizadas para todos os casos.

Nas prefeituras do interior do país, especialmente as da região norte e nordeste, em casos extremos a realidade às vezes é tão discrepante do ideal, que a segregação de funções pode nem ser uma das principais prioridades, frente às demais necessidades de aperfeiçoamento da gestão. Porém, na medida do possível é necessário adotar uma gestão estratégica de pessoas e recursos materiais, de forma a otimizar a sua utilização e alcançar os objetivos institucionais, aplicando a segregação de funções mesmo que de forma mitigada.

A Rede Nacional de Escolas de Governo conta atualmente com 262 integrantes das esferas federal, estadual e municipal, que em sua maioria disponibilizam cursos de capacitação na modalidade à distância. Como o custo de deslocamento a partir do interior do país para os grandes centros às vezes é proibitivo, uma boa prática para essas prefeituras é firmar parcerias com escolas de governo, implementar programas permanentes de capacitação e facilitar a seus colaboradores o acesso gratuito às capacitações ofertadas por escolas de governo, diretamente no local de trabalho, por meio da internet.

Frisando que as comunidades virtuais de prática também se mostram como uma ferramenta de gestão do conhecimento bastante útil, eficaz e barata. Especialmente para proporcionar a reciclagem dos servidores e o compartilhamento de dúvidas práticas do dia-a-dia, eventualmente não abrangidas nos cursos formais.

03) Como a legislação no governo federal encara o fato de o setor demandante ou requisitante do objeto atuar, num mesmo processo de contratação, no planejamento e na fiscalização do contrato? Na sua opinião pessoal, há riscos relevantes a serem considerados?

Ronaldo: A exemplo do que já fixava a Instrução Normativa nº 4/2010-SLTI/MP, acerca da constituição da equipe de planejamento da contratação, a Instrução Normativa nº 4/2014-SLTI/MP, que a substituiu, além da recém publicada Instrução Normativa nº 5/2017-SEGES/MP, preconizam que o setor demandante tenha uma atuação ativa, tanto no planejamento quanto na fiscalização da contratação. E isso a meu ver constitui um mecanismo que possibilita a retroalimentação e o aperfeiçoamento contínuo do processo de planejamento da contratação, a partir das informações e lições aprendidas registradas pelo fiscal ou gestor na fase de execução contratual.

Quando o mesmo servidor faz a elaboração do Termo de Referência e cuida da fiscalização do objeto, passa a existir o risco de ocultação indevida de erros de planejamento que, dentre outros prejuízos, inviabilizaria o aperfeiçoamento das futuras contratações. Para mitigar tal risco, é necessário que a etapa de planejamento da contratação e elaboração do Termo de Referência seja efetuada por uma equipe multidisciplinar, com revisão de pares para a correção de erros de planejamento. Em contratos de serviços continuados como o de limpeza e conservação e vigilância, por exemplo, é possível ainda adotar a pesquisa de satisfação com os usuários, como mecanismo de apoio à fiscalização. Tal instrumento externo de medição de resultados pode apontar falhas contratuais não registradas pelo fiscal.

Me recordo de um caso interessante que pode ilustrar o que foi dito. Em 2010, quando eu ainda era lotado na unidade regional da PF no estado de Mato Grosso, tive a oportunidade de ser designado temporariamente como auxiliar técnico residente do Núcleo de Tecnologia da Informação da PF em Sergipe-NTI, para auxiliar na elaboração do Termo de Referência (TR) de uma licitação por SRP, para a futura aquisição de peças de reposição para computadores e suprimentos de impressão. Naquela ocasião, a licitação estava atrasada porque mesmo que o setor demandante dominasse as especificidades técnicas e informações de uso de cada item, a elaboração de um Termo de Referência adequado ainda era inviável, devido à característica multidisciplinar de tal peça de planejamento, que incorpora também conhecimentos contábeis e técnico-jurídicos, bem como informações afetas aos sistemas de licitações e contratos.

Ao me juntar temporariamente à equipe do NTI, com o apoio do Setor de Administração e Logística (SELOG), em poucos dias conseguimos elaborar conjuntamente um TR com elevada qualidade técnica, que posteriormente foi crucial para que o pregoeiro julgasse a licitação com isenção e segurança. Ao ponto de chegar a recusar a aceitação de quase uma dezena de propostas em determinados itens, até que uma proposta vantajosa se apresentasse. A fiscalização daquele fornecimento pelo NTI foi bastante facilitada devido aos mecanismos objetivos de mensuração idealizados e validados pela equipe multidisciplinar e previstos no TR.

04) O TCU tem rechaçado situações em que há atuação múltipla do pregoeiro, ao solicitar o serviço, elaborar o termo de referência, estimar os preços, confeccionar o edital, providenciar a publicação do aviso e atuar como fiscal de contrato, além da condução do certame e da análise dos pedidos de impugnação. Nesse cenário, seria possível afastar a responsabilização administrativa do próprio pregoeiro e da autoridade que o designou considerando outras circunstâncias do caso concreto? Poderia nos dar algum exemplo em que isso tenha ocorrido de fato?

Ronaldo: É importante observar que nos julgados do TCU que tratam de casos de acumulação indevida de funções por parte do pregoeiro e comissão de licitação, tais falhas se caracterizaram no âmbito de um mesmo processo de



contratação. Ou seja, o que o TCU tem apontado como indevida é a atuação concomitante de uma mesma pessoa em um mesmo processo, nas fases internas e externas da licitação (Vide Acórdão TCU nº 686/2011 – Plenário, Acórdão TCU nº 2.146/2011 – Segunda Câmara, Acórdão TCU nº 3.381/2013 - Plenário e Acórdão TCU nº 1.375/2015 – Plenário, por exemplo)

Tal acumulação de funções é irregular porque fragiliza o gerenciamento de riscos e reduz a eficácia do controle, além de prejudicar o alcance do objetivo da segregação de funções já citado anteriormente: “*reduzir as oportunidades que permitam a qualquer pessoa estar em posição de perpetrar e de ocultar erros ou fraudes*”. Ela ainda reduz a imparcialidade do servidor para julgar impugnações e recursos contra o edital que ele mesmo tenha assinado.

Tive a felicidade de não ter presenciado ainda uma situação real tão crítica como a relatada na pergunta, mas suponho que existam de fato casos parecidos. E se compulsarmos a jurisprudência do TCU, poderemos verificar que já foram julgados diversos casos concretos similares, onde tanto o pregoeiro quanto a autoridade que delegou ao servidor tal função, eventualmente são responsabilizados administrativamente.

No Acórdão TCU 2948/2010 - Plenário, por exemplo, foi analisado um caso emblemático, no qual se delineou claramente os limites da responsabilidade da autoridade delegante, imputando ao pregoeiro a responsabilidade por agir fora dos limites da delegação recebida. Naquela ocasião, foi concluído que, ao agir fora dos limites de sua competência, o pregoeiro assumiu o risco de ser responsabilizado. Ao passo que ao gestor não era humanamente possível acompanhar minuciosamente cada um dos atos do pregoeiro, posto que inviabilizaria e até mesmo descaracterizaria a delegação de competência.



05) Qual a sua opinião pessoal quanto ao parcelamento necessário para a licitação de serviços contínuos de vigilância armada, desarmada, ou de monitoramento eletrônico, com serviços de instalação, manutenção ou aluguel de equipamentos de vigilância eletrônica. É razoável adotar-se tal diretriz a quaisquer realidades? As eventuais limitações do mercado local, e os ganhos de escala, também não poderiam ser aqui levados em consideração?

Ronaldo: Em primeiro lugar, é necessário esclarecer que a vedação constante do Art. 51-B, I da Instrução Normativa nº 2/2008-SLTI/MP não foi replicada na Instrução Normativa nº 5/2017-SEGES/MP. Pelo contrário. A nova IN de serviços permite expressamente a licitação “*para a contratação de serviços de instalação, manutenção ou aluguel de equipamentos de vigilância eletrônica em conjunto com serviços contínuos de vigilância armada/desarmada ou de monitoramento eletrônico*” (Vide Anexo VI-A, 9. a).

Tal permissão se alinha perfeitamente com o que fixa o Art. 17 da Portaria 3.233/2012-PF, que dispõe sobre as normas relacionadas às atividades de segurança privada, conforme consta esclarecido no Parecer nº 852/2012-DELP/CGCSP/DIREX/PF.

A vedação que ainda perdura é quanto à realização, pelo vigilante, de serviços não previstos no Art. 10 da Lei nº 7.102/1983, conforme esclarece a citada portaria da PF em seu artigo 17:

§ 3o As atividades de instalação, vistoria e atendimento técnico de acionamento de alarmes não poderão ser realizados por vigilante, o qual é responsável apenas pelas atividades previstas no art. 10 da Lei no 7.102, de 1983.

Em segundo lugar, é importante observar que o Art. 51-A da Instrução Normativa nº 2/2008-SLTI/MPOG fixa que a Administração deve “*realizar estudos visando otimizar os postos de vigilância*”, o que ratifica a ideia de que é possível adaptar a modelagem da contratação à realidade do órgão contratante.

Um exemplo bem ilustrativo é o do município paranaense de São José dos Pinhais, que necessitava suprir adequadamente a rede escolar de um sistema de segurança patrimonial funcional e que coubesse no orçamento municipal. Logo de início constataram que a ampliação da vigilância armada para todas as escolas não seria viável, devido ao seu custo elevado. O chefe da Divisão de Auditoria Interna do município, Renato Luis Sawa, relata que optaram pelo monitoramento eletrônico, que não funcionou adequadamente, devido à intempestividade no envio dos comunicados de ocorrência, o que acabou anulando o “efeito pedagógico” de inibir as invasões e furtos. Por fim, estão estudando a possibilidade de compartilhar tal risco através da contratação de um seguro escolar.

06) A adesão a atas de registro de preços pelos órgãos caronas tem funcionado como válvula de escape para muitos agentes de compras sobrecarregados de trabalho. Parece haver mesmo uma predileção especial por essa prática. Qual a sua opinião a respeito?

Ronaldo: É fato que a carona em Ata de Registro de Preços (ARP) sempre foi e ainda é um tema polêmico no âmbito do Tribunal de Contas da União. Mesmo após a edição do Decreto nº 7.892/2013, que fixou limites às caronas, ainda há doutrinadores e pelo menos um ministro da suprema corte de contas que questionam a constitucionalidade da “participação extraordinária” no Sistema de Registro de Preços (SRP).

Sem adentrar aprofundadamente nos fundamentos de tais polêmicas, pessoalmente eu tenho observado alguns aspectos vantajosos da utilização da carona em ARP, como por exemplo nos casos em que o órgão realiza o seu planejamento anual de contratações e já fixa que, previamente ao início da elaboração de cada edital de licitação (portanto logo após a elaboração do termo de referência), seja verificada a existência ou não de ARP vigente para o objeto demandado.

Os casos imprevisíveis de alterações orçamentárias no segundo semestre do ano, eventualmente também podem

ser atendidos a contento por meio de adesão a ARP, sem a necessidade da realização de uma licitação, que não estava inicialmente planejada para ser realizada naquele período.

Casos de rescisão antecipada de contratos ou negativa de prorrogação por parte da empresa contratada, podem também ser supridos adequadamente caso exista uma ARP vigente naquele momento, evitando as famigeradas contratações “emergenciais” e até mesmo as dificultosas contratações de remanescente.

Lembro-me ainda dos casos de contratação direta com base nos incisos I e II do Art. 24 da lei de licitações, que podem eventualmente ser atendidos através de adesão à ARP, sem incorrer nos riscos de fracionamento ilegal de licitação.

E, por fim, outro aspecto a meu ver vantajoso é que para o órgão gestor, a previsão de caronas no edital de uma licitação por SRP redundará no aumento da expectativa de contratações adicionais por parte dos licitantes. Tal previsão tem o potencial de influenciar o aumento da competitividade da licitação.

Por mais que no SRP a licitante não tenha direito líquido e certo à contratação nem mesmo dos itens registrados, é razoável supor - e não é difícil constatar -, que uma licitação que preveja caronas será mais atraente para o mercado do que uma sem previsão de tais contratações adicionais. Como um dos princípios regulamentares do pregão eletrônico é a competitividade, a previsão de carona no SRP pode vir a ser um ótimo auxílio para o cumprimento de tal regra.

07) Poderia nos indicar alguma regulamentação estadual ou municipal relacionada a segregação de funções na área de compras públicas que tenha chamado a sua atenção?



Ronaldo: A Resolução Seplag nº 48/2016, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais, disciplina a realização do inventário anual de bens móveis para o exercício de 2016, e traz a indicação de que a composição da Comissão de Inventário deve obedecer ao princípio da segregação de funções. Tal regra é importante para definir que os detentores da custódia de bens, por exemplo, não poderão ser responsáveis pelo inventário destes.

O Decreto nº 1.670/2013, do Governo do Estado de Santa Catarina, regulamenta o controle interno do poder executivo estadual e faz menções ao cumprimento do princípio da segregação de funções, especialmente nos casos em que o responsável pelo controle interno seja titular de Função Técnica Gerencial ou Função Gratificada, e também nos casos de criação de área interna de controle nas empresas estatais. Tal indicação reforça que a subordinação hierárquica não pode comprometer a atuação do controle interno.

Tais regulamentos fazem menção direta à segregação de funções e chamam a atenção por demonstrarem que tal princípio deve ser respeitado não somente na área de licitações e contratos, mas também nas demais áreas da gestão pública.

Me recordo ainda do Decreto nº 870/2013, do Governo do Estado do Pará, que regulamenta a supervisão, fiscalização e acompanhamento da execução dos contratos, convênios e termo de cooperação. Ele não faz menção direta ao princípio da segregação de funções. Mas na prática disciplina a segregação de funções entre servidores efetivos e auxiliares técnicos. E veda que a designação para atuar como fiscal de contratos recaia sobre servidor que já seja fiscal de três contratos. Tal regra denota uma gestão estratégica de pessoal, inibindo o risco da sobrecarga de trabalho causar a ineficiência da fiscalização, aumentando as chances de alcance dos objetivos da contratação e, em última análise, dos próprios objetivos institucionais.

O regulamento paraense traz ainda uma outra novidade interessante, que é a orientação para que o gestor suste a assinatura de novos contratos, quando não dispuser de servidores em quantidade suficiente para fiscalizá-lo. Isto é uma medida que se alinha à jurisprudência do TCU, que entende como falha a ação do gestor que assina ajustes sem que a instituição possua servidores suficientes para fiscalizar. Nessa esteira, o TCU já recomenda até mesmo o planejamento da reposição de pessoal prestes a se aposentar (Vide Acórdão TCU nº 5.749/2014-2ª Câmara, Acórdão TCU nº 6.708/2014-1ª Câmara e Acórdão TCU nº 1.545/2015-1ª Câmara). Isto reforça a percepção de que a segregação de funções tem estreita relação com a gestão de pessoas na Administração Pública, além de figurar como item obrigatório da gestão de riscos.

Ronaldo Corrêa é graduado em Logística pela Universidade Estácio de Sá e mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal de Sergipe. Servidor da Polícia Federal desde 2004, possui mais de 10 anos de experiência atuando com logística pública e atualmente é gestor de viagens e coordenador de capacitações na Superintendência Regional da PF em Sergipe. Na Enap, ministra os cursos de Elaboração de Editais para Aquisições no Setor Público, Elaboração de Termos de Referência e Projetos Básicos para Contratação de Bens e Serviços no Setor Público, Gestão e Fiscalização de Contratos e Fundamentos do Pregão. Atuou também como moderador da Comunidade Compras Públicas dessa escola. Atua em eventos de capacitação do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens-SCDP junto ao Ministério do Planejamento e demais órgãos federais. Desde 2010 é moderador da comunidade virtual de práticas Nelca, com mais de 2500 compradores públicos cadastrados.

Nilo Cruz Neto é Doutorando em Políticas Públicas pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), em Portugal. Mestre em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Maranhão. Pós-graduado em Direito Constitucional, Administrativo e Tributário pela Universidade Estácio de Sá. Pós-graduado em Auditoria e Perícia Contábil pela UFMA. Auditor Federal de Finanças e Controle da Controladoria-Geral da União. Auditor externo e independente (OTG/CNAI/CEC). Administrador e Contador. Professor da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Eci

(Q1G/CNAI/CFC). Administrador e Contador. Professor da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Foi professor da Universidade Estácio de Sá, da Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB), da Faculdade JK (DF), e professor substituto da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Atuou como instrutor da Escola de Administração Fazendária, do Ministério da Fazenda (Esaf/MF), da Escola de Governo do Maranhão (EGMA) e da Escola de Gestão Municipal da Federação dos Municípios do Estado do Maranhão (Famem). Ministra cursos e profere palestras nas áreas de Auditoria, Controle Interno Governamental, Compliance, Controle Social, Gestão Municipal, Orçamento Público, Lei de Responsabilidade Fiscal, Licitações e Contratos Administrativos, tendo formado mais de dois mil pregoeiros por todo o Brasil. Autor do livro Contabilidade Avançada (ISBN nº 9788590657903). Responsável pelo sítio www.lrf.com.br. É membro do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (Ibracon).

◀ Entrevista sobre a Lei das Estatais com o professor e especialista em licitações Arthur Luis Pinho de Lima


Entrevista sobre o planejamento das compras públicas com o professor da Enap Bruno Eduardo Martins ▶

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



Escola Nacional de Administração Pública - ENAP



 Brasil - Governo Federal