

**INDICADORES DE EFETIVIDADE EM CUSTO DE ATIVIDADES-MEIO NO
MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS: A EXPERIÊNCIA DO IPEC/FIOCRUZ**

**COST- EFFECTIVENESS INDICATORS OF SUPPORT ACTIVITIES IN THE MODEL
OF MANAGEMENT BY RESULTS: THE EXPERIENCE OF IPEC/FIOCRUZ**

**INDICADORES DE EFECTIVIDAD EN COSTE DE ACTIVIDADES-MEDIO EN EL
MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS: LA EXPERIENCIA DEL IPEC/FIOCRUZ**

MARCELINO JOSÉ JORGE

*Doutor em Engenharia de Produção/COPPE/UFRJ – Economista da Seção de
Monitoramento de Custos/SEPLAN/IPEC/FIOCRUZ
marcelino.jorge@ipec.fiocruz.br*

CRISTINA MONKEN AVELLAR

*Bacharel em Ciências Econômicas/UCP - Economista da Seção de
Monitoramento de Custos/SEPLAN/IPEC/FIOCRUZ
cristina.avellar@ipec.fiocruz.br*

LUCIANA CAVALCANTI DE MELO

*Doutora em Engenharia de Produção/COPPE/UFRJ – Pesquisadora
Visitante/Programa PV/FIOCRUZ 2008
luciana.melo@ipec.fiocruz.br*

JOSÉ ALEXANDRE MAGRINI PIGATTO

*Doutorando em Integração Latino Americana/PROLAM/USP - Professor
assistente do departamento de Administração do CESNORS/UFSM
pigatto71@gmail.com*

DENISON LAGE BATISTA

*Bacharel em Ciências Econômicas/UFRRJ - Economista da Seção de
Monitoramento de Custos/SEPLAN/IPEC/FIOCRUZ
denison.batista@ipec.fiocruz.br*

RESUMO

Historicamente, a adoção da doutrina da administração pública gerencial nas organizações governamentais brasileiras resultou na adoção quase que exclusiva de indicadores de acompanhamento e avaliação das atividades-fim com base em resultados, sem ao mesmo tempo terem sido construídos e monitorados indicadores de avaliação das atividades-meio naquelas organizações. O objetivo deste artigo é discutir se as medidas do grau de substituição da promoção da efetividade em custo através da regulamentação a priori dos procedimentos de compras pela promoção da efetividade em custos por meio da concorrência entre fornecedores podem servir de indicadores informativos para a avaliação do desempenho da atividade-meio em organizações públicas que adotaram o modelo de gestão para resultados. Com base nos princípios da administração pública gerencial, é testada a hipótese de que o uso desses indicadores para avaliar atividades-meio contribui para a avaliação e o monitoramento da efetividade em custo em organizações que adotaram o modelo de gestão para resultados, independentemente dos efeitos do modelo de gestão para resultados sobre as atividades-fim da organização. A evidência empírica provém de um estudo de caso sobre o uso dos recursos orçamentários no Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (Ipec) da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) no período 2004-2007.

Palavras-chave: Gestão para resultados. Atividade-meio. Efetividade em custo. Indicador de desempenho.

ABSTRACT

Historically, the adoption of a public management doctrine in the Brazilian government organizations resulted in the almost exclusive adoption of monitoring and evaluation indicators of end activities based on results, without at the same time building and monitoring indicators for evaluating the support activities of those organizations. The objective of this paper is to discuss whether the measures of the degree of substitution of cost-effectiveness promotion through the a priori ruling of procurement procedures by promoting cost-effectiveness through competition among suppliers can serve as informative indicators for assessing the performance of the support activity in public organizations that have adopted the management by results model. Based on the principles of managerial public administration, the hypothesis that the use of these indicators is tested to assess if support activities contribute to evaluate and monitor cost-effectiveness in organizations that have adopted the model of management for results, regardless of the effects of the management for model results on the end activities of the organization. The empirical evidence comes from a case study on the use of budgetary resources at the Evandro Chagas Institute of Clinical Research (IPEC), of the Oswaldo Cruz Foundation (Fiocruz) in the period from 2004 to 2007.

Key-words: Management by results. Support Activity. Cost-effectiveness. Performance indicator.

RESUMEN

Históricamente, la adopción de la doctrina de la administración pública gerencial en las organizaciones gubernamentales brasileñas resultó en la adopción casi exclusiva de indicadores de acompañamiento y evaluación de las actividades-fin con base en resultados, sin al mismo tiempo haber sido construidos y monitoreados indicadores de evaluación de las actividades-medio en aquellas organizaciones. El objetivo de este artículo es discutir si las medidas del grado de substitución de la promoción de la efectividad en coste a través de la reglamentación *a priori* de los procedimientos de compras por la promoción de la efectividad en costes a través de la competencia entre proveedores pueden servir de indicadores informativos para la evaluación del desempeño de la actividad-medio en organizaciones públicas que adoptaron el modelo de gestión para resultados. Con base en los principios de la administración pública gerencial, es testada la hipótesis de que el uso de esos indicadores para evaluar actividades-medio contribuye para la evaluación y el monitoreo de la efectividad en coste en organizaciones que adoptaron el modelo de gestión para resultados, independientemente de los efectos del modelo de gestión para resultados sobre las actividades-fin de la organización. La evidencia empírica proviene de un estudio de caso sobre el uso de los recursos presupuestarios en el Instituto de Investigación Clínica Evandro Chagas (Ipec) de la Fundación Oswaldo Cruz (Fiocruz) en el período 2004-2007.

Palabras clave: Gestión para resultados. Actividad-medio. Efectividad en coste. Indicador de desempeño.

INTRODUÇÃO

Em face da reestruturação da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), em meados da década passada (BRESSER PEREIRA, 1996), a adoção do modelo de gestão por comparação de desempenho resultou na utilização rotineira de indicadores de acompanhamento e avaliação das atividades-fin dos seus institutos de pesquisa que são baseados em resultados. Dessa maneira, não foi desenvolvida, no entanto, nenhuma solução definitiva para a necessidade de medidas de avaliação das suas atividades administrativas, uma vez que a ênfase em resultados do novo modelo de medição de desempenho, se reproduzida de forma mecânica para medir o desempenho da atividade-meio, pode implicar dupla-contagem do resultado já computado como do desempenho das atividades-fin.

A esse propósito, entre os procedimentos mais importantes da atividade-meio no Instituto de Pesquisa Clínica Evandro Chagas (Ipec) da Fiocruz, uma fundação pública, estão as compras de bens e a contratação de serviços, que são realizadas por meio de

procedimentos de licitação orientados, principalmente, pelas Leis n.º 8.666/1993 (BRASIL, 1993) e n.º 10.520/2002 (BRASIL, 2002), as quais instituem, respectivamente, as normas para licitações e contratos da administração pública e a modalidade de licitação denominada Pregão, assim como pelo Decreto n.º 3.931/2001 (BRASIL, 2001), que regulamenta o Sistema de Registro de Preços.

As modalidades de licitação referem-se, na realidade, às diversas formas de regular o procedimento de seleção da proposta economicamente mais vantajosa, as quais deverão ser seguidas pelas organizações da administração pública para concretizar as suas compras (PISCITELLI, 2006).

Com relação ao critério de utilização de cada modalidade de licitação, a própria Lei de Licitações dispõe sobre as condições em que cada uma delas é cabível. A escolha dessas modalidades está vinculada, em parte, ao valor estimado do objeto a ser licitado (KOHAMA, 2003). Ainda em alguns casos, a modalidade de licitação é definida em função das características da contratação pretendida, ou seja, do objeto propriamente dito, como são os casos: do pregão – destinado à aquisição de bens e serviços comuns, independentemente do valor; do leilão – para as alienações; e do concurso – para a escolha de trabalho técnico, científico ou artístico. Basicamente, a regulamentação dessas opções não exclui uma margem para a escolha efetiva entre as modalidades por parte do administrador.

Em particular, a preocupação com a definição e o cálculo de indicadores de monitoramento e avaliação dos procedimentos operacionais da atividade-meio de alocação de recursos que foram utilizados no Ipec ao longo do período 2004-2007 revestiu-se de relevância naquele momento, em face do aumento do orçamento executado e do valor da despesa com operações complexas de aquisição de bens e serviços que foi observado no Instituto nesses anos (BRIERS; HIRST, 1992).

O problema de pesquisa que se pretende investigar envolve, portanto, a construção de indicadores informativos do desempenho da atividade-meio, tendo em vista avaliar a eficácia do modelo de gestão para resultados.

Com vistas a contribuir para a definição de indicadores de desempenho da atividade-meio de interesse para a avaliação da eficácia do modelo de gestão para resultados, o objetivo deste estudo é quantificar a importância relativa do uso das diferentes modalidades de compra nas despesas do Ipec, em busca de indicadores capazes de capturar exclusivamente o efeito do aperfeiçoamento dessas atividades e que, portanto, não incorporem nenhum efeito do aperfeiçoamento interno das atividades-fim do Ipec. Assim, estaria eliminado o risco de dupla-contagem dos ganhos de desempenho, parte deles já capturada pelos indicadores de avaliação dos resultados das atividades-fim.

O texto está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. Na próxima seção, são expostos os princípios da teoria da administração pública gerencial que servem de referencial analítico para o estudo e é feito o exame ilustrativo das características operacionais do

modelo de gestão para resultado da Fiocruz que servem de referência para a pesquisa empírica. A terceira seção, dedicada à metodologia de construção dos indicadores, é apoiada, de um lado, em medidas de aferição do volume de operações de compra das modalidades de promoção da efetividade em custo por regulamentação de procedimentos e, de outro, em medidas de aferição das operações de compra realizadas segundo as modalidades de promoção da efetividade em custo por concorrência entre os fornecedores. Na quarta seção, apresenta-se um estudo de caso contendo os resultados do cálculo do indicador da evolução do desempenho da atividade-meio do Ipec no período 2004-2007. A seção final analisa os resultados obtidos para extrair conclusões sobre a utilidade desse indicador em termos do monitoramento corrente da atividade-meio em geral, assim como para avaliar o desempenho efetivo da atividade-meio do Ipec durante o período da análise.

2. REFERENCIAL ANALÍTICO

Em face do comportamento autônomo do custo coletivo que costuma ser observado nas organizações complexas – sujeitas a conflitos de interesses –, o âmbito ótimo de gestão para promover a efetividade em custo da atividade-meio ainda não foi delineado de forma definitiva nessas organizações: tanto pode crescer como tributário das economias de aglomeração, que afinal concorrem para centralizar a prestação dos seus serviços gerais e afirmar o princípio da integralidade da organização de tipo multipropósito, quanto pode ser restringido por meio da descentralização do seu orçamento administrativo, neste caso como decorrência da ênfase que hoje é conferida à eliminação dos desperdícios associados ao chamado problema dos custos coletivos (*Tragedy of the Commons*) em organizações complexas (JORGE, 2001).

Decorre de razões econômicas, portanto, a necessidade de distinguir entre, de um lado, as despesas intermediárias correntes que são incorridas na execução das ações de um único tipo específico de atividade-fim – despesas da atividade-meio de suporte – e, de outro, as ações intermediárias correntes que correspondem a despesas destinadas a contribuir para os resultados de mais de um tipo de atividade-fim ao mesmo tempo – despesas da atividade-meio de apoio (OHAYON et al., 2000).

Apesar dessa tensão que existe entre os fatores pró e contra, a centralização da atividade-meio em organizações como a Fiocruz, o desenvolvimento do modelo de gestão por comparação de desempenho segundo resultados tem envolvido a tentativa de rastrear as despesas da atividade-meio de suporte que é pertinente a cada atividade-fim da organização e, também, as despesas da atividade-meio de apoio, que têm o caráter dito coletivo (por exemplo, a iluminação e o serviço de segurança do campus não são imputados a essa ou àquela atividade-fim específica, assistindo a mais de uma atividade-fim simultaneamente), com vistas a medir a eficiência de cada tipo de atividade-fim da organização.

O modelo de análise de desempenho cogitado procura, nesse sentido, separar as despesas e metas físicas discerníveis como intrínsecas à atividade-fim, daquelas que são de função e alcance estritamente intermediários, características próprias da atividade-meio da organização avaliada. Em outras palavras, esse modelo incorpora a recomendação de que, sempre que possível, uma atividade-meio seja registrada como insumo e custo do tipo de atividade-fim correspondente – assistência, ensino e pesquisa no caso do Ipec (HARING, 1984).

A rigor, para efeitos de instruir o processo interno de repartição do orçamento geral de organizações públicas como a que é selecionada para o estudo de caso dessa pesquisa entre as atividades-fim empreendidas, a tomada de decisão considera o conjunto das despesas incorridas com o custeio direto ou indireto de cada atividade-fim como um todo. Trata-se, portanto, da tradição consagrada, por exemplo, desde o Plano de Objetivos e Metas (POM) da Fiocruz de 1994 (BISANG; KATZ, 1996), no sentido de dotar o processo interno de distribuição dos recursos orçamentários de um demonstrativo físico-financeiro apropriado para a representação censitária das ações envolvendo custos, adequado para explicitar o custo total envolvido em cada resultado obtível da atividade-fim para o tomador de decisão.

Nesse sentido, esse modelo de gestão traz implícita a ideia de que é necessário distinguir as despesas intermediárias correntes, incorridas na execução de um único tipo de atividade-fim específico – a atividade-meio de suporte, daquelas ações intermediárias correntes que correspondem a despesas destinadas a contribuir para os resultados de mais de um tipo de atividade-fim ao mesmo tempo – a atividade-meio de apoio.

Sob a lógica do argumento de gestão pró-eficiência para a explicação do funcionamento das organizações econômicas, a atividade-meio de suporte, do ponto de vista de um tipo de atividade-fim específico, é toda ação cuja execução deve ser dimensionada e focada para a concretização dos objetivos e das metas físicas próprias desse tipo de atividade-fim específico, uma vez que, sendo gerenciada segundo critérios autônomos e a partir da dotação de recursos exclusivos, supostamente será executada de forma mais eficiente – custos unitários inferiores (MEDICI et al., 1996), do que se fora dimensionada para dar apoio simultâneo às metas físicas de mais de um tipo de atividade-fim.

Sob essa mesma lógica de análise, a atividade-meio de apoio é toda ação de natureza coletiva cujo custo global é compartilhado por mais de um tipo de atividade-fim, uma vez que, assim dimensionada, organizada e gerenciada, como uma ação condominial e multipropósito, caracteriza-se por um custo unitário inferior à média dos custos unitários correspondentes à alternativa de ter-se uma atividade-meio isolada de suporte que é conduzida de maneira independente no âmbito de cada tipo de atividade-fim em separado.

Com essa distinção entre apoio e suporte têm-se em vista os propósitos de:

- a) Realizar uma crítica da abordagem metodológica utilizada pelos pesquisadores em contraposição à tipologia identificada na literatura epistemológica.
 - i) tornar conhecido o custo efetivo de cada meta, objetivo ou tipo de atividade-fim, da forma mais aproximada possível;
 - (ii) instituir o princípio de efetividade em custo como um componente de decisão em favor, ou não, de uma futura descentralização da atividade-meio de apoio em direção a um modelo alternativo de gestão por atividade-meio de suporte; e
 - (iii) introduzir a discussão de critérios para a apropriação dos custos da atividade-meio de apoio por tipo de atividade-fim.

Em termos conceituais, não seria justificável, portanto, medir o desempenho do gerente das áreas de atividades de apoio e de suporte segundo resultados, uma vez que: as ações nelas executadas não lhes conferem o caráter de atividade-fim; ao mesmo tempo em que o resultado da atividade-fim da organização em larga medida escapa ao controle da administração; e o escopo futuro da atividade-meio, conforme o argumento usado acima, ainda não pode ser hoje previsto de forma definitiva. Esse escopo, de fato, tanto poderá vir a expandir-se como tributário das economias de aglomeração que concorrem para a afirmação do princípio da integralidade da organização, quanto se contrair em decorrência da maior preocupação com que hoje é buscada a solução do problema dos custos coletivos.

Já em termos operacionais, a incorporação ainda incompleta das ações da atividade-meio de apoio ao âmbito de gerência das atividades-fim ou das ações da atividade-meio de suporte – um problema de difícil solução – torna necessária a definição e o cálculo de indicadores de desempenho da atividade-meio que não impliquem risco de dupla contagem dos ganhos de desempenho que já são capturados pelos indicadores de avaliação segundo resultados das atividades-fim.

Paradoxalmente, apesar de os objetivos imediatos das ações de mudança dos processos em uso na atividade-meio da organização serem de pronto reconhecidos pelo gerente, a definição de metas-síntese inequívocas dessa mudança e que sejam compatíveis com a doutrina de avaliação por comparação de desempenho em função de resultados não é uma tarefa trivial. Isso porque o efeito dessas ações de mudança não se expressa de nenhuma maneira mais objetiva – visível e inequívoca – do que por meio da variação observada do resultado das ações desenvolvidas nas atividades-fim.

Diante das duas dificuldades metodológicas apontadas, uma para a identificação e a outra para a mensuração do resultado das ações da atividade-meio, a percepção *a priori* dos objetivos a serem perseguidos com o aperfeiçoamento dessas ações é que serve de diretriz para a busca de eficácia do modelo de gestão para resultado por meio de um mecanismo de avaliação por comparação de desempenho.

Em face dos objetivos da gestão pró-eficiência das organizações públicas, em particular, uma diretriz de consenso para a reorganização do Governo (SILVA, 2004), por exemplo, aponta no sentido da substituição dos mecanismos de promoção da efetividade em custo por meio da regulamentação dos procedimentos de compras governamentais pelos mecanismos de promoção por meio da concorrência entre os fornecedores – ‘o desempenho da atividade-meio melhora pela via do mercado’, servindo de referencial de construção de um indicador de inovação organizacional informativo do desempenho da atividade-meio e da eficácia do modelo de gestão para resultado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS NA CONSTRUÇÃO DE INDICADORES DE EFETIVIDADE EM CUSTO PARA ATIVIDADES-MEIO

Conforme disposto no *caput* do Art. 37 da Constituição de 1988, a administração pública direta e indireta obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Segundo o inciso XXI desse mesmo artigo, ressalvados os casos especificados na legislação, obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento nos termos da lei e que somente admitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1988).

Pode-se definir licitação como um procedimento administrativo pelo qual um ente público abre a todos os interessados, que se sujeitem às condições fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas entre as quais selecionará e aceitará a mais conveniente para a celebração do contrato (DI PIETRO, 2005).

O Ipec, como instituto integrante de uma fundação pública, por exemplo, realiza as operações de compra de bens e de contratação de serviços por intermédio de procedimentos de licitação, utilizando-se das modalidades Carta Convite, Pregão Presencial, Pregão Eletrônico, Pregão Internacional, Pregão por Sistema de Registro de Preços – não praticando a licitação realizada na modalidade Concorrência, Dispensa de Licitação e Inexigibilidade de Licitação.

3.1. Carta Convite

A Carta Convite é a modalidade de licitação entre, no mínimo, três interessados escolhidos e convidados pela unidade administrativa. Também podem participar aqueles que, não sendo convidados, estiverem cadastrados e manifestarem seu interesse com antecedência de 24 horas da apresentação das propostas.

É a única modalidade de licitação em que a lei não exige a publicação de edital, já que a convocação se faz por escrito, com antecedência de cinco dias úteis, por meio da chamada Carta Convite (DI PIETRO, 2005).

Com o objetivo de se evitar que o convite seja dirigido sempre aos mesmos licitantes, com a possibilidade de ferir os princípios da licitação, a lei exige que, existindo mais do que três possíveis interessados, a cada novo convite seja a Carta Convite dirigida a pelo menos mais um interessado, enquanto existirem cadastrados não convidados nas últimas licitações.

Esta modalidade é utilizada para contratações de menor vulto, ou seja, para a aquisição de materiais e serviços até o limite de R\$ 80.000,00 e para a execução de obras e serviços de engenharia até o valor de R\$ 150.000,00 (ZANOTELLO, 2008).

3.2. Pregão

Como nos lances de um leilão, a licitação na modalidade Pregão tem a mecânica de um confronto entre propostas concorrentes e é adotada para a aquisição de bens e serviços comuns, que são aqueles para os quais não se fazem exigências específicas, únicas, não sendo, portanto, fabricados somente para atender às necessidades da Administração. E, em face dessa característica, a padronização e a disponibilidade no mercado desses bens e serviços constituem-se em um atributo bastante efetivo para a sua identificação.

O Pregão, conforme a descrição das suas variantes a seguir tornará claro, é um aperfeiçoamento das modalidades de licitação e tem como objetivo dar mais transparência e agilidade às compras do governo, minimizando os custos da administração pública, bem como dos fornecedores. A utilização dessa modalidade teve resultados significativos no que tange à redução dos preços pagos, ao número ínfimo de recursos impetrados e à diminuição do tempo médio para a realização das aquisições, demonstrando sua eficácia.

São quatro os tipos de pregão: Pregão Presencial, Pregão Eletrônico, Pregão Internacional e Pregão por Sistema de Registro de Preços.

3.2.1. Pregão Presencial

Na fase preparatória do Pregão Presencial, a autoridade competente justifica a necessidade de contratação, define o objeto do certame e designa, dentre os servidores da entidade promotora da licitação, o pregoeiro e a equipe de apoio.

A fase externa do pregão é iniciada com a convocação dos interessados, sendo observadas certas regras, entre elas:

- a convocação dos interessados será efetuada por meio de publicação de aviso em diário oficial ou em jornal de grande circulação;
- no aviso constarão a definição do objeto da licitação e a indicação de local, dias e horários em que poderá ser lida ou obtida a íntegra do edital;
- o prazo fixado para a apresentação das propostas que, contado a partir da publicação do aviso, não será inferior a 8 (oito) dias úteis;

- no dia, hora e local designados, será realizada sessão pública para recebimento das propostas;
- aberta a sessão, os interessados entregarão os envelopes contendo a indicação do objeto e do preço oferecidos; e
- no curso da sessão, o autor da oferta de valor mais baixo e os autores das ofertas com preços até 10% (dez por cento) superiores àquela poderão fazer novos lances verbais e sucessivos, até a proclamação do vencedor.

3.2.2. Pregão Eletrônico

O Pregão também pode ser processado pela utilização de meio de comunicação a distância – internet, possibilitando o acesso à licitação de qualquer lugar do Brasil. Com o Pregão Eletrônico, a abertura da licitação, que se dava de forma presencial, a exemplo das demais modalidades de licitação, com a presença física das pessoas em uma sessão pública, passa a ser efetuada de forma virtual, em um *website* específico, determinado pelo edital.

A Lei n.º 10.520/2002, que institui a modalidade Pregão, diz ser opcional a participação de bolsas de mercadorias no apoio técnico e operacional aos órgãos e entidades promotores da licitação conduzida sob a modalidade Pregão, utilizando-se dos recursos da tecnologia da informação.

3.2.3. Pregão Internacional

Tem-se visto a tendência dos órgãos públicos nacionais a adotarem, cada vez mais, as licitações internacionais como forma de ampliar o número de concorrentes nas licitações públicas. A realização de pregões internacionais faz parte dessa tendência.

O Pregão Internacional pode ser realizado tanto presencial quanto eletronicamente; é uma modalidade de licitação de âmbito internacional na qual empresas estrangeiras ou nacionais participam ou credenciam representantes, que podem ser pessoas jurídicas ou físicas, para representá-las em sessão pública ou virtual e ofertar propostas e lances. É considerado vencedor aquele que ofertar o lance mais vantajoso para a Administração.

3.2.4. Pregão por Sistema de Registro de Preços

As compras, sempre que possível, deverão, além de atender ao princípio da padronização, que impõe compatibilidade de especificações técnicas e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantias oferecidas: ser processadas através de sistema de registro de preços; submeter-se às condições de aquisição e pagamento semelhantes às do setor privado; ser subdivididas em tantas parcelas quantas necessárias para aproveitar as peculiaridades do mercado, visando à economicidade; e balizar-se pelos preços praticados no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública.

Tanto a modalidade de Concorrência quanto a de Pregão podem ser realizadas por Sistema de Registro de Preços, que é o conjunto de procedimentos para registro formal dos preços relativos à prestação de serviços e à aquisição de bens. Esse procedimento de licitação é composto de: ata de registro de preços – documento com característica de compromisso para futura contratação, no qual se registram os preços, os fornecedores, os órgãos participantes e as condições a serem praticadas; órgão gerenciador – responsável pela condução do conjunto de procedimentos do certame para registro de preços e gerenciamento da ata de registro de preços dele decorrente; e órgão participante – órgão ou entidade que participa dos procedimentos anteriores.

Este sistema é adotado: quando, pelas características do bem ou serviço, houver necessidade de contratações frequentes e for mais conveniente a aquisição de bens com previsão de entregas parceladas ou a contratação de serviços intermitentes que são necessários à administração para o desempenho de suas atribuições; e quando, pela natureza do objeto, não for possível definir previamente o quantitativo a ser demandado pela administração.

Cabe ao órgão gerenciador a prática de todos os atos de controle e administração do sistema e, ainda, convidar os órgãos e entidades para participarem do registro de preços, mediante correspondência eletrônica ou outro meio eficaz e realizar a necessária pesquisa de mercado com vistas à identificação dos valores a serem licitados.

O prazo de validade da Ata de Registro de Preço não poderá ser superior a um ano, sendo admitida a sua prorrogação somente quando a proposta continuar se mostrando mais vantajosa.

A administração, quando da aquisição de bens ou contratação de serviços, poderá subdividir a quantidade total do item em lotes, sempre que comprovado técnica e economicamente viável, de forma a possibilitar maior competitividade, observados, neste caso, entre outros condicionantes, a quantidade mínima, o prazo e o local de entrega ou de prestação dos serviços.

No entanto, a existência de preços registrados não obriga a administração a firmar as contratações que deles poderão advir, facultando-se a realização de licitação específica para a aquisição pretendida, mas sendo assegurada a preferência de fornecimento em igualdade de condições ao beneficiário do registro.

O edital de licitação para registro de preços deve contemplar a especificação do objeto, a estimativa de quantidades a serem adquiridas no prazo de validade do registro, o preço unitário máximo que a administração se dispõe a pagar, a quantidade mínima de unidades a ser cotada, as condições quanto aos locais e prazos de entrega, o prazo de validade do registro de preço, os órgãos e entidades participantes do respectivo registro de preço e as penalidades a serem aplicadas por descumprimento das condições estabelecidas.

O preço registrado na Ata de Registro de Preços poderá ser revisto em decorrência de eventual redução daqueles praticados no mercado ou de fato que eleve o custo dos ser-

viços ou bens registrados, cabendo ao órgão gerenciador da ata promover as necessárias negociações com os fornecedores.

Para orientar a administração, os preços registrados serão publicados trimestralmente na imprensa oficial e o sistema de controle originado no quadro geral de preços, quando possível, deverá ser informatizado.

3.3. Dispensa e Inexigibilidade de Licitação

Ao exigir licitação para os contratos que nele são mencionados, o artigo 37 da Constituição deixa em aberto a possibilidade de serem fixadas hipóteses nas quais a licitação deixa de ser obrigatória.

A diferença básica entre dispensa de licitação e inexigibilidade está no fato de que, na dispensa há a possibilidade de competição que justifique a licitação, de modo que a lei faculta a dispensa. Já nos casos de inexigibilidade não há possibilidade de competição, pois só existe um objeto ou uma pessoa que atenda às necessidades, sendo inviável a licitação.

As hipóteses de dispensa de licitação podem ser divididas em quatro categorias:

- a) em razão do pequeno valor – é dispensável para obras e serviços de engenharia até R\$15.000,00 e para outros serviços e compras até R\$8.000,00;
- b) em razão de situações excepcionais – é possível nas situações nas quais a demora do procedimento é incompatível com a urgência na celebração do contrato, ou quando sua realização puder vir a contrariar o interesse público, ou, ainda, quando houver comprovado desinteresse dos particulares no objeto do contrato;
- c) em razão do objeto – para a compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento das finalidades essenciais da administração; nas compras de hortifrutigranjeiros, pão e outros gêneros perecíveis realizadas diretamente com base no preço do dia; para a aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos; para aquisição de componentes ou peças necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica; nas compras de materiais de uso das Forças Armadas; e para a aquisição de bens destinados exclusivamente à pesquisa científica e tecnológica, com recursos concedidos pela Capes, Finep, CNPq ou outra instituição de fomento a pesquisa credenciada pelo CNPq; e
- d) em razão da pessoa contratada – como, por exemplo: para a aquisição de bem produzido ou serviços prestados por órgão ou entidade que integre a administração pública e que tenha sido criado para este fim específico em data anterior à da vigência da lei aplicável, na situação em que o contratante e o contratado sejam do mesmo nível de governo e em que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado; para a impressão dos diários oficiais, formulários padronizados e edições técnicas oficiais, ou a prestação de serviços de informática a pessoa jurídica de direito público interno por ór-

gão ou entidade da administração pública criado para este fim específico; na contratação de associação de portadores de deficiência física, sem fins lucrativos, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão de obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado; e para a celebração de contrato de prestação de serviços com as organizações sociais (DI PIETRO, 2005).

Quanto à inexigibilidade, a legislação indica três hipóteses em que há inviabilidade de competição:

- a) para a aquisição de materiais, equipamentos, ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo, vedada a preferência de marca e devendo a comprovação de exclusividade ser feita pelo sindicato, federação ou confederação patronal, ou, ainda, pelas entidades equivalentes, por meio de atestado fornecido pelo órgão de registro de comércio do local em que se realizaria a licitação ou a obra ou o serviço;
- b) para a contratação de serviços técnicos – estudos técnicos, planos e projetos básicos ou executivos; pareceres, perícias e avaliações em geral; assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias; fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços; patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas; treinamento e aperfeiçoamento de pessoal; e restauração de obras de arte e bens de valor histórico, de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação; e
- c) para a contratação de profissional de qualquer setor artístico, diretamente ou por meio de empresário exclusivo, desde que consagrado pela crítica especializada ou pela opinião pública.

Diante desse conjunto de definições apresentado para as sete modalidades de compra por procedimentos de licitação que são usadas na execução do orçamento do Ipec, observa-se que há uma clara distinção entre dois grupos destas modalidades, no que diz respeito ao princípio que rege o incentivo de cada uma delas para a promoção da efetividade em custo das operações de compra da organização.

Comparadas entre si, nas modalidades Dispensa de Licitação, Pregão Presencial, Inexigibilidade de Licitação e Carta Convite, confere-se, de fato, mais ênfase à promoção da efetividade em custo das ações de compra da atividade-meio por meio da regulamentação *a priori* dos procedimentos das partes contratada e contratante da operação, enquanto nas modalidades de licitação Pregão Eletrônico, Pregão Internacional e por Sistema de Registro de Preços é dado mais peso à promoção da efetividade em custo das ações de

compra da atividade-meio por meio do estímulo à concorrência potencial entre um maior número de fornecedores participantes da operação.

Sob a ótica da doutrina da gestão para resultado (LA FORGIA; COUTTOLENC, 2008), o crescimento da importância relativa das operações de compras que são concertadas segundo o grupo de modalidades de licitação promotoras de concorrência que foram apontadas é um indicador da melhora de desempenho da atividade-meio da organização governamental. Da mesma forma que o aumento do peso relativo das operações de compra realizadas segundo as modalidades de licitação promotoras da efetividade em custo por regulamentação – mais vulneráveis à presença de assimetria de informação –, é um indicador da perda de eficácia da gerência da atividade-meio, independente do tipo e do desempenho da atividade-fim que é assistida por essas ações intermediárias da administração.

4. Resultados: cálculo de indicadores de efetividade em custo para o Ipec

Com o propósito de calcular os indicadores discutidos antes, observa-se a evolução do orçamento anual executado pelo Ipec nesse quadriênio na Tabela 1 e no Gráfico 1. O aumento da despesa foi significativo na compra de material de consumo – medicamentos, reagentes e material hospitalar em particular e, principalmente, na contratação de serviço de terceiros especializado, inclusive contratação de mão de obra com vínculos terceirizados. Concentrou-se, portanto, em elementos de despesa cujas técnicas de compra são complexas, envolvendo aprendizado de especificação, de diferenciação de fornecedores, de sincronização de fluxos de suprimento, de administração de estoques e de cotação de preços.

Tabela 1

IPEC - Orçamento Executado por Elemento de Despesa: 2004-7 (em R\$)

Elemento de Despesa \ Ano	2004	2005	2006	2007*
Diárias	25.788,00	22.460,00	8.128,00	18.209,00
Aux. Financ. Est.	119.278,98	122.872,00	136.972,00	304.412,00
Mat. Consumo	3.984.696,58	4.502.408,00	5.232.178,00	5.721.168,00
Passagens	69.150,64	83.411,00	20.282,00	29.215,00
Consultoria	28.000,00	39.190,00	0,00	8.000,00
Pessoa Física	1.343.752,18	1.215.236,00	180.051,00	79.048,00
Pessoa Jurídica	1.502.775,73	2.313.285,00	8.146.451,00	8.259.583,70
Locação de mão de obra	42.338,36	0,00	0,00	0,00
Obrig. Tribut. e contrib.	284.258,29	486254,00	48835,00	22.448,00

Desp. de Exerc. anteriores	71.152,74	44086,06	39697,00	4.154,48
Equip. e Mat. Perm.	478.656,08	174659,81	285.577,00	319.426,97
Pagamento de residentes	0,00	122.063,00	87.273,00	117.286,74
Transf. A Estados e Df	0,00	0,00	0,00	316.827,00
Transf. A instituições Privadas	0,00	5.450,00	0,00	106.775,00
Indenizações e restituições	0,00	0,00	0,00	149,00
Ipec	7.949.847,58	9.131.374,87	14.185.444,00	15.306.702,89

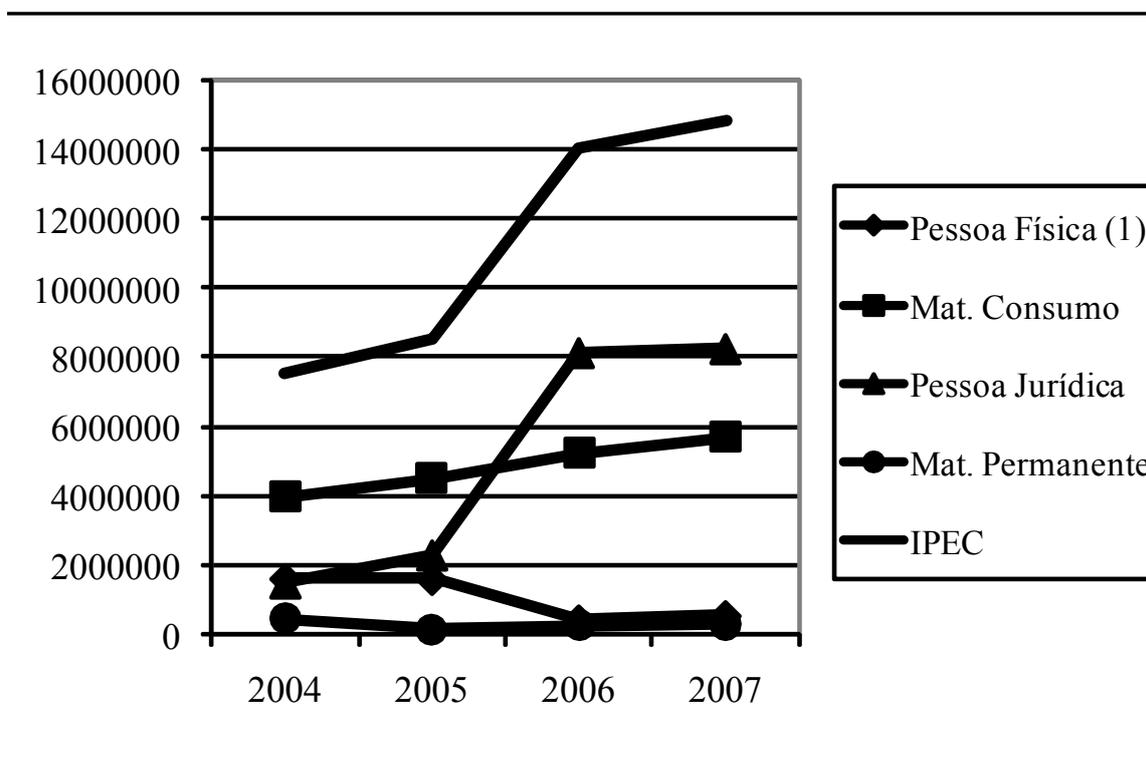
Fonte: SOAM/CA/IPEC

Elaboração: SEMOC/SEPLAN/IPEC

(*) Posição de 07/01/2008.

Gráfico 1

"IPEC - Orçamento Executado por Elemento de Despesa: 2004-7 (em R\$)"



Fonte: SOF/CA/IPEC, SEMOC/SEPLAN/IPEC

Elaboração: SEMOC/SEPLAN/IPEC

(1) Diárias, Aux. Financ. Est., Passagens, Consultoria, Pessoa Física, Locação de Mão de Obra, Pagamento de Residentes

Do ponto de vista da gerência do orçamento liberado para o Ipec, além do crescimento observado do volume de despesas com operações de utilização de recursos que são relativamente complexas, há que se destacar, em segundo lugar, a alteração contínua dos procedimentos de compras que foram usados no Ipec ao longo dos anos recentes. Essas alterações concorreram para o aumento do peso relativo do grupo de modalidades

de licitação promotoras da concorrência entre os fornecedores, que são apontadas pela literatura de pesquisa sobre o impacto do modelo de administração pública gerencial no desempenho das organizações públicas como potenciais responsáveis pela obtenção de melhores preços de aquisição e de mais qualidade dos bens e serviços usados como insumo pelo comprador.

Como pode ser extraído da Tabela 2 e do Gráfico 2, a propósito, o aumento do número de operações de compra das modalidades de promoção de efetividade em custo por meio da concorrência, quais sejam o Pregão Eletrônico, o Pregão Internacional e o Registro de Preços, que reduzem o custo do procedimento de compra e ampliam o rol de fornecedores participantes do processo de competição, de fato foi crescente a partir da sua adoção em 2005. O uso das modalidades promotoras de efetividade em custo por meio da regulamentação a priori de procedimentos – Dispensa de Licitação, Pregão Presencial, Inexigibilidade de Licitação e Carta Convite, ao contrário, caiu a taxas ainda mais expressivas nesses anos.

Em consequência, o número total de operações de compra do Ipec também caiu em cada ano do período 2004-2007, contribuindo para aumentar a quantidade média de itens de despesa adquiridos por operação e dilatar o intervalo de tempo entre elas, bem como para racionalizar o calendário de compra do Instituto e o envolvimento do corpo técnico das atividades-fim de pesquisa, ensino e assistência em ações administrativas da atividade-meio.

Tabela 2

IPEC - Operações de Compra do Orçamento Executado por Modalidade: 2004-7 em Qtd.)

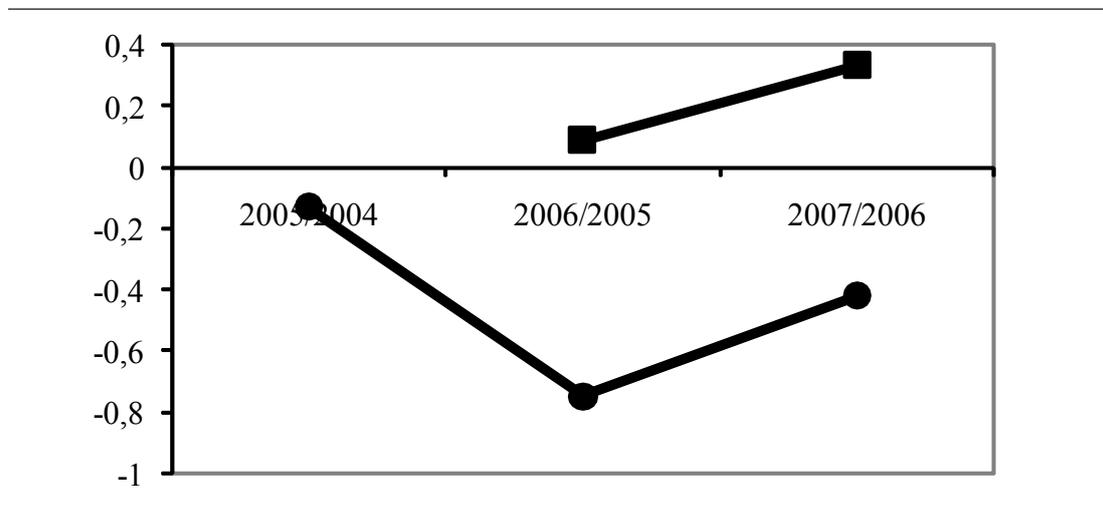
Elemento de Despesa \ Ano	2004	2005	2006	2007*
Dispensa de Licitação	449	419	252	174
Pregão Presencial	21	16	2	3
Inexigibilidade de Licitação	6	7	3	3
Carta Convite	32	7	0	1
Pregão Eletrônico	0	25	23	38
Pregão Internacional	0	1	0	1
Pregão por Sistema de Registro de Preços	0	5	11	12

Fonte: SOAM/CA/IPEC

Elaboração: SEMOC/SEPLAN/IPEC

Gráfico 2

"IPEC – Compras do Orçamento Executado por Grupo de Modalidades: 2004-7 - Variação Anual do Acumulado do Número de Operações (em %) -"



Fonte: SOAM/CA/IPEC

Elaboração: SEMOC/SEPLAN/IPEC

● Modalidades pró-regulamentação (MPR): Dispensa de Licitação, Pregão Presencial, Inexigibilidade de Licitação, Carta Convite.

■ Modalidades pró-concorrência (MPC): Pregão Eletrônico, Pregão Internacional, Pregão por Sistema de Registro de Preços.

A Tabela 3 e o Gráfico 3 apresentam, a seguir, a evolução do valor consolidado das operações de compra do Ipec para o conjunto dos elementos de despesa analisados que foram concluídas no período 2004-2007, segundo modalidades de licitação.

Tabela 3

"IPEC - Valor Executado por Modalidade de Compra: 2004-7 (em R\$)"

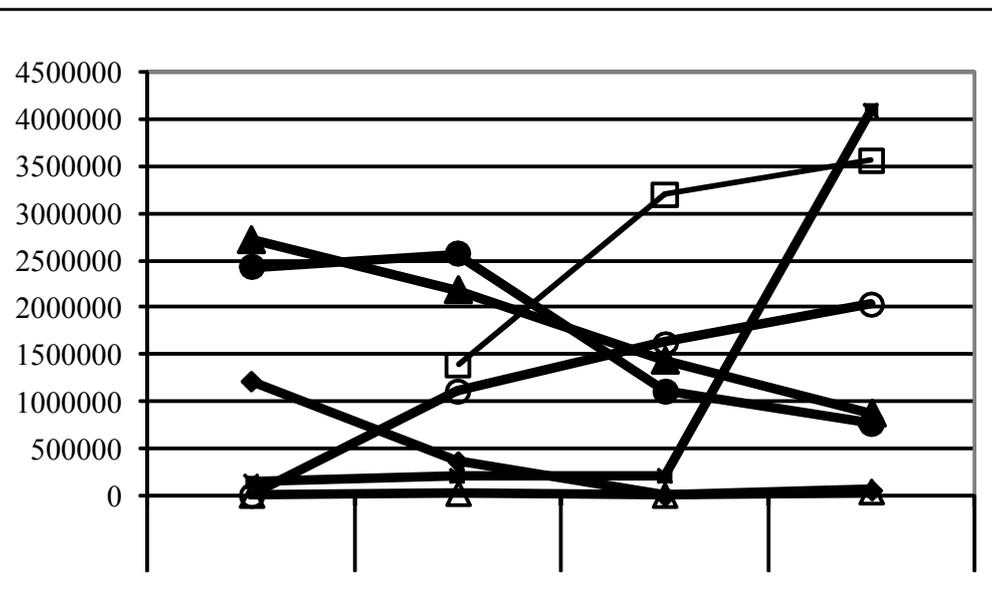
Elemento de Despesa	Ano			
	2004	2005	2006	2007*
Dispensa de Licitação	2.428.632,49	2.564.879,48	1.103.342,96	765.989,97
Pregão Presencial	2.714.328,58	2.184.941,51	1.438.204,33	877.372,37
Inexigibilidade de Licitação	143.952,48	202.975,48	208.829,92	4.086.204,40
Carta Convite	1.216.533,48	363.734,81	0,00	60.000,00
Modalidades pró-regulamentação	6.503.447,03	5.316.531,28	2.750.377,21	5.789.566,74
Pregão Eletrônico	0,00	1.112.134,66	1.621.199,84	2.033.890,54
Pregão Internacional	0,00	19.742,65	0,00	35.800,00
Pregão por Sistema de Registro de Preços		1.392.177,53	3.194.178,87	3.550.398,53
Modalidades pró-concorrência	0,00	2.524.054,84	4.815.378,71	5.620.089,07
TOTAL	6.503.447,03	7.840.586,12	7.565.755,92	11.409.655,81

Fonte: SOAM/CA/IPEC

Elaboração: SEMOC/SEPLAN/IPEC

Gráfico 3

IPEC - Valor Executado por Modalidade de Compra: 2004-7 (em R\$)



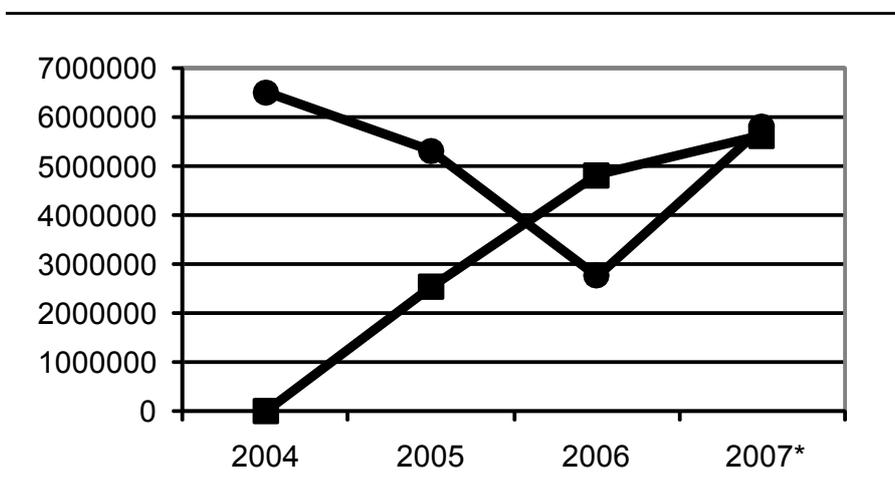
Fonte: SOAM/CA/IPEC

Elaboração: SEMOC/SEPLAN/IPEC

- Dispensa de Licitação
- ▲ Pregão Presencial
- Inexigibilidade de Licitação
- ◆ Carta Convite
- Pregão Eletrônico
- △ Pregão Internacional
- Pregão por Sistema de Registro de Preços

Gráfico 4

"IPEC – Valor Executado por Grupo de Modalidades: 2004-7 (em R\$)"



Fonte: SOAM/CA/IPEC

Elaboração: SEMOC/SEPLAN/IPEC

● Modalidades pró-regulamentação (MPR): Dispensa de Licitação, Pregão Presencial, Inexigibilidade de Licitação, Carta Convite.

■ Modalidades pró-concorrência (MPC): Pregão Eletrônico, Pregão Internacional, Pregão por Sistema de Registro de Preços.

Ainda na Tabela 3 e no Gráfico 4, é apresentada, como desdobramento, a evolução da soma dos valores das operações de compra do Ipec que foram concertadas segundo as modalidades de licitação "pró-concorrência" e "pró-regulamentação" no período 2004-2007.

5. Conclusões

Por força do argumento desenvolvido na segunda e na terceira seções deste estudo, uma primeira conclusão de caráter geral a ser destacada diz respeito ao fato de que a manutenção de séries históricas atualizadas sobre a evolução do número e do valor das operações de compra realizadas em cada grupo de modalidades de licitação, bem como o conhecimento da variação das relações existentes entre estas estatísticas sobre a execução do orçamento ao longo do tempo, pode proporcionar indicadores verdadeiramente informativos do desempenho da atividade-meio das organizações públicas que adotam o modelo de gestão para resultados (CUNILL GRAU; OSPINA BOZZI, 2003). Tal como é desejável na avaliação da eficácia do modelo de gestão para resultado, o comportamento desses indicadores é independente do desempenho observado nas atividades-fim da organização. Quanto às relações de interesse entre eles, cabe considerar as seguintes:

- 1) o Indicador de Evolução Anual do Número de Operações de Compra das Modalidades com Promoção de Efetividade em Custo por Regulamentação;
- 2) o Indicador de Evolução Anual do Valor das Operações de Compra das Modalidades com Promoção de Efetividade em Custo por Regulamentação;
- 3) o Indicador de Evolução Anual do Número de Operações de Compra das Modalidades com Promoção de Efetividade em Custo por Concorrência; e
- 4) o Indicador de Evolução Anual do Valor das Operações de Compra das Modalidades com Promoção de Efetividade em Custo por Concorrência.

Uma vez calculadas essas estatísticas e relações sobre a evolução das operações de compra das diversas modalidades utilizadas pelo Ipec, operações estas que refletem a evolução do orçamento executado no período 2004-2007 e do valor da despesa com procedimentos complexos de aquisição de bens e serviços ao longo desse período na organização selecionada como estudo de caso desta pesquisa, buscou-se neste trabalho, em seguida, obter indicadores que representassem o efeito isolado potencial do aperfeiço-

amento dessa atividade-meio no seu desempenho em custos sob a ótica da doutrina da administração pública gerencial.

Então foi possível constatar que, para cada elemento de despesa, conforme a medida-síntese que foi apresentada na Tabela 3 e no Gráfico 4, as operações de compra que foram ali classificadas como do grupo de modalidades de licitação pró-regulamentação – Dispensa de Licitação, Pregão Presencial, Inexigibilidade de Licitação e Carta Convite – experimentaram um decréscimo no número e no valor dos processos de licitação que foram abertos até 2006.

Da mesma maneira, observou-se que as operações de compra que foram classificadas como típicas do grupo de modalidades de licitação pró-concorrência – Pregão Eletrônico, Pregão Internacional e Pregão por Sistema de Registro de Preços – apresentaram, ao contrário, uma elevação do número e do valor dos respectivos processos de licitação nesse período.

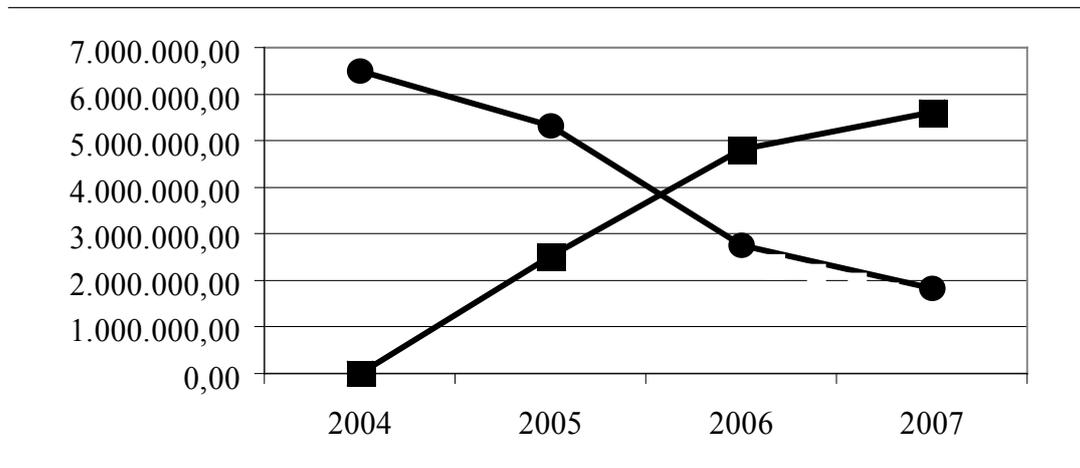
A Tabela 3 e o Gráfico 4 incluem, no entanto, a aquisição do Espectômetro de Massa GC/MSM/MS/4000 Triplo no valor de R\$ 3.970.000,00 em 2007 entre as compras classificadas como do grupo de modalidades de licitação pró-regulamentação quando, na realidade, esta foi uma operação de compra não rotineira, que foi obrigatoriamente concertada por meio da modalidade de licitação Inexigibilidade de Licitação, uma vez que, sendo esse equipamento fornecido por um único fabricante, a escolha desta modalidade de compra é uma imposição do marco legal descrito na terceira seção deste texto.

Mas, uma vez deduzido o valor dessa operação de características peculiares da despesa de compra total do Ipec em 2007, se observa no Gráfico 5 (abaixo) que, da mesma forma que, para o restante do período, as operações de compra que foram classificadas como pertencentes ao grupo de modalidades de licitação pró-regulamentação também diminuíram em número e valor de processos de licitação realizados no ano, aumentaram o número e o valor das operações de compra que foram classificadas como do grupo de modalidades de licitação pró-concorrência.

Sob a ótica da doutrina da gestão para resultado, portanto, essa mudança do padrão de procedimentos de compra da organização pública brasileira escolhida para o estudo de caso desta pesquisa, no período 2004-2007, leva à conclusão, finalmente, de que a promoção da efetividade em custo das ações de compra da atividade-meio do Instituto obteve resultados práticos no que tange ao estímulo à concorrência potencial entre um maior número de fornecedores participantes dos processos de licitação que foram abertos, cujo aumento evidenciado é comumente associado a ganhos potenciais de eficácia do modelo de administração do Governo ao longo do tempo.

Gráfico 5

IPEC – Valor Executado por Grupo de Modalidade 2004-7 – Exceto Espectômetro de Massa GC/MSM/MS/4000 Triplo – (em R\$)



Fonte: SOAM/CA/IPEC

Elaboração: SEMOC/SEPLAN/IPEC

● Modalidades pró-regulamentação (MPR): Dispensa de Licitação, Pregão Presencial, Inexigibilidade de Licitação, Carta Convite.

■ Modalidades pró-concorrência (MPC): Pregão Eletrônico, Pregão Internacional, Pregão por Sistema de Registro de Preços.

REFERÊNCIAS

BISANG, R.; KATZ, J. *Eficacia y Eficiencia Microeconómica en Instituciones no Sujetas a Reglas Convencionales de Mercado*, Buenos Aires, nov/96, 1996. Mimeografado.

BRASIL. Lei n. 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10520.htm. Acesso em 03 de março de 2008.

BRASIL. Decreto n. 3.931, de 19 de setembro de 2001. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3931htm.htm. Acesso em 06 de março de 2008.

BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm. Acesso em 25 de fevereiro de 2008.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm#adct. Acesso em 18 de fevereiro de 2008.

BRESSER PEREIRA, L. C. *Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil: para uma nova interpretação da América Latina*. 1. ed., cap. 16-18. São Paulo: Editora 34, 1996.

BRIERS, M.; HIRST, M. The role of budgetary information in performance evaluation. In: EMMANUEL, C.; OTLEY, D.; MERCHANT, K. (Ed.) *Readings in Accounting for Management Control*. London: Chapman & Hall, 1992.

CUNILL GRAU, N.; OSPINA BOZZI, S. La evaluación de los resultados de la gestión pública: una herramienta técnica y política. In: CUNILL GRAU, N.; OSPINA BOZZI, S. (Ed.). *Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática: experiencias latinoamericanas*. Caracas: CLAD/AECI, 2003.

DI PIETRO, M. S. Z. *Direito Administrativo*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

HARING, J. Implications of Asymmetric Regulation for Competition Policy Analysis. *OPP Working Paper Series*, Washington, D.C., n. 14, Dec. 1984. Disponível em: <<http://www.fcc.gov/osp/workingp.html>>. Acesso em: 07 jul. 2003.

JORGE, M. J. *Mensuração de Performance e Modelo de Gestão Segundo Resultados em Organizações de C&T do Campo da Saúde: uma Avaliação da Experiência da Fiocruz*. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Coordenação dos Programas de Pós Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

KOHAMA, H. *Contabilidade Pública: teoria e prática*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LA FORGIA, G. M.; COUTTOLENC, B. F. *Hospital Performance in Brazil: The search for excellence*. Washington, D.C.: The World Bank, 2008.

MEDICI, A. C. et al. Sistemas de Custos como Instrumento de Eficiência e Qualidade dos Serviços de Saúde. *Cadernos FUNDAP*, São Paulo, n. 19, p. 47-59, 1996.

OHAYON, P.; JORGE, M. J.; MOREIRA, T. R. Performance Evaluation and Institutional Development for S&T Organizations in the Field of Health. In: THE THIRD TRIPLE HELIX INTERNATIONAL CONFERENCE, 2000, Rio de Janeiro. *Proceedings of the Third Triple Helix International Conference*. Rio de Janeiro: ITOI/COPPE/UFRJ, 2000. CD-ROM.

PISCITELLI, R. B.; TIMBÓ, M. Z.; ROSA, M. B. *Contabilidade Pública: Uma Abordagem da administração Financeira Pública*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, L. M. *Contabilidade Governamental: Um Enfoque Administrativo*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZANOTELLO, S. A Modalidade “Convite”. *Licitação*, São Paulo. Disponível em <http://www.licitacao.uol.com.br/artdescricao.asp?cod=73>. Acesso em 14 de fevereiro de 2008.