



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES**  
**APRENDENTES**

**ALISSON ALBERT ANDRADE DE SOUSA**

**DESENHO DE PLATAFORMA DIGITAL DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES**  
**ADMINISTRATIVAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA**

**JOÃO PESSOA**

**2023**

**ALISSON ALBERT ANDRADE DE SOUSA**

**DESENHO DE PLATAFORMA DIGITAL DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES  
ADMINISTRATIVAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA**

Dissertação de Mestrado Profissional  
apresentado ao Programa de Pós-graduação em  
Gestão nas Organizações Aprendentes, na  
Universidade Federal da Paraíba, para a  
obtenção do Título de Mestre em Gestão nas  
Organizações Aprendentes.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Silva

**JOÃO PESSOA**

**2023**



**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S725d Sousa, Alisson Albert Andrade de.

Desenho de plataforma digital de aplicação de sanções administrativas na prefeitura municipal de João Pessoa / Alisson Albert Andrade de Sousa. - João Pessoa, 2023.

103 f. : il.

Orientação: Patrícia Maria da Silva.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Publicidade. 2. Prefeitura municipal de João Pessoa. 3. Sanções administrativas. 4. Administração pública. I. Silva, Patrícia Maria da. II. Título.

UFPB/BC

CDU 35.073.533(043)

**ALISSON ALBERT ANDRADE DE SOUSA**

**DESENHO DE PLATAFORMA DIGITAL DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES  
ADMINISTRATIVAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA**

Dissertação de Mestrado Profissional apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, na Universidade Federal da Paraíba, para a obtenção do Título de Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Data da Aprovação: 20/06/2023.

**BANCA DE AVALIAÇÃO**

---

Profa. Dra. Mariana Cantisani Pádua  
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP)  
(Membro Externo)

---

Profa. Dra. Claudialyne da Silva Araújo  
Universidade Federal da Paraíba  
(Membro Interno)

---

Profa. Dra. Patrícia Silva  
Universidade Federal da Paraíba  
(Orientadora)

*Dedico esta dissertação a todas as mulheres da minha vida, em especial, a minha mãe, Maria do Socorro Andrade, por ser um exemplo de mulher guerreira e destemida, pois sozinha, contando apenas com a ajuda da minha avó e de Deus, com muito esforço e garra sempre fez de tudo para que não faltasse o pão de cada dia na mesa da nossa família e nem faltasse esperança de que dias melhores iriam chegar.*

*Dedico também a duas mulheres centenárias: minha avó, Ana Benedita dos Santos (102 anos) e in memoriam, a minha Tia-avó Maria Vitória dos Santos (falecida dia 07/07/2021 aos 103 anos), a quem dediquei muitos cuidados, com muito amor e carinho, até o último dia da sua vida. A minha avó é semi-analfabeta e a minha tia-avó era analfabeta, mas essas condições nunca impediram-nas de saberem o verdadeiro valor dos estudos e sempre me diziam: “meu filho, a maior herança que sua mãe pode lhe deixar, são os estudos. Porque podem lhe tirar tudo, menos os seus estudos”. Encaro a aprovação na seleção do mestrado como um presente de Deus, pois, enquanto eu cuidava da minha tia-avó, já havia tentado o acesso, sem sucesso, no ano de 2020. Porém, a aprovação só veio quando eu cumpri a missão dada por Deus: a de cuidar dela até o último dia da sua vida. Ela faleceu no dia 07/07/2021 e o e-mail me informando da minha aprovação foi enviado pelo MPGOA no dia 08/07/2021. ELE sabia que a minha missão de vida, naquele momento, era a de cuidar dela, e tinha sido cumprida. Como diz em Eclesiastes 3:1 – “Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo propósito debaixo do céu.”*

*Dedico este mestrado também a mais uma mulher que surgiu em minha vida, há uns 12 anos, a minha esposa, Clarissa Lima de Sá. Ela acreditou no meu potencial e me incentivou para participar da seleção do mestrado. Sempre ao meu lado, sejam nos momentos bons ou nos momentos ruins, porém, sempre com cumplicidade, carinho e confiança nas minhas decisões que são sempre voltadas para o bem estar da nossa família.*

*E por fim, dedico este mestrado a minha filha amada, Ana Clara Andrade de Sá. Mais uma mulher que entrou em minha vida para me completar e me realizar como homem, ser pai. Minha filha Ana (homenagem a minha avó) e Clara (homenagem a minha esposa) é o que há de mais belo em minha vida e carrega consigo uma carga emocional, para mim, inexplicável. Todo esforço dedicado, todas as noites em claro, todo sacrifício realizado, foi feito por ela visando o bem estar dela. Serei mais do que seu amigo. Serei sua referência, sua fortaleza, seu exemplo de homem. Serei um PAI.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por conceder-me sabedoria e poder alcançar mais essa vitória.

Agradeço especialmente a minha Mãe, Maria do Socorro Andrade, a minha Avó, Ana Tenório, *in memoriam* a minha Tia-avó Maria Vitória e a minha esposa, Clarissa Lima de Sá, por toda confiança, todo apoio, compreensão e incentivo.

Agradeço à Universidade Federal da Paraíba - UFPB, por disponibilizar, em sua instituição, um programa tão valoroso voltado para a produção científica e a qualificação profissional, contribuindo desta forma, para que a sociedade seja beneficiada com profissionais mais preparados para lidar com os problemas do dia a dia.

Agradeço a Prefeitura Municipal de João Pessoa – PMJP e a todos que a compõe, pelo apoio que me foi dado para o desenvolvimento e finalização deste mestrado.

Agradeço, imensamente, a minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Silva, pela sua competência inquestionável, por toda dedicação, atenção, pela paciência em me orientar, demonstrando ser possuidora de um vasto conhecimento acadêmico que contribuíram, sem sombra de dúvidas, para a construção e conclusão de forma satisfatória deste trabalho.

Agradeço as prof.as que fizeram parte e abrilhantaram a banca avaliadora deste trabalho, a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mariana Cantisani Pádua e a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Claudialyne da Silva Araújo, que trouxeram contribuições relevantes para o aprimoramento deste trabalho.

Finalmente, agradeço a todos que, de alguma forma, ajudaram ou torceram pelo meu êxito nesta jornada.

## RESUMO

O direito a informações foi concedido aos cidadãos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país, como um princípio de transparência pública, conforme a Constituição Federal de 1988. No município de João Pessoa, capital da Paraíba, foi criada a Secretaria Executiva Municipal da Transparência Pública, com o intuito de atender ao princípio da transparência pública e as demandas de informações da população sobre a gestão municipal. Assim, a relação entre governos e sociedade, a partir de Leis que visam a disponibilização de informações públicas, em tempo real através de meios eletrônicos, precisamente, de *sites* institucionais geram mudanças significativas. A pesquisa verifica uma lacuna prática sobre a necessidade da criação de um canal de comunicação moderno e eficiente entre população e gestão. Logo, a criação de um desenho de plataforma digital de aplicação de sanções administrativas na Prefeitura Municipal de João Pessoa, posicionando a *práxis* da transparência ativa, que é aquela onde são divulgadas informações à população sem precisar que esta solicite, configura-se como uma alternativa interessante de acesso à informação. O objetivo de pesquisa foi desenvolver um desenho de plataforma digital de aplicação de sanções administrativas, aos fornecedores que celebram contratos administrativos na prefeitura. Metodologicamente utilizamos a abordagem qualitativa, com propósitos exploratório, descritivos, explicativos e procedimentos bibliográficos e de pesquisa de campo empregando a netnografia. Considerando a importância de um processo de gestão eficiente e eficaz para as organizações, para se ter uma visão completa de todo o processo, apresentamos o mapeamento do processo de sanções administrativas e elaboramos o fluxograma. Com o desenho da Plataforma Digital de Aplicação de Sanções Administrativas percebeu-se que quanto mais informações forem disponibilizadas por parte das autoridades que detêm as informações, melhor será para que os gestores tomem decisões mais objetivas em curto espaço de tempo, pois as informações que precisam estarão mais acessíveis de maneira clara e de forma compreensível em um único local.

**Palavras-chave:** plataforma digital; sanções administrativas; Prefeitura Municipal de João Pessoa.

## **ABSTRACT**

The right to information was granted to Brazilian citizens and foreigners residing in the country, as a principle of public transparency, in accordance with the Federal Constitution of 1988. In the municipality of João Pessoa, capital of Paraíba, the Secretariat Municipal Executive for Public Transparency was created, in order to meet the principle of public transparency and the population's demand for information about municipal management. Thus, the relationship between governments and society, based on laws that aim to make public information available in real time through electronic means, precisely through institutional websites, generates significant changes. The research verifies a practical gap on the need to create a modern and efficient communication channel between population and management. Therefore, the creation of a digital platform design for the application of administrative sanctions in João Pessoa, positioning the praxis of active transparency, which is the one where information is disclosed to the population without needing to be requested, is configured as an alternative interesting access to information. The research objective was to develop a design of a digital platform for the application of administrative sanctions, to suppliers that celebrate administrative contracts in the city hall. Methodologically, we used a qualitative approach, with exploratory, descriptive, explanatory purposes and bibliographic and field research procedures using netnography. Considering the importance of an efficient and effective management process for organizations, in order to have a complete view of the entire process, we present the mapping of the administrative sanctions process and elaborate the flowchart. With the design of the Digital Platform for the Application of Administrative Sanctions, it was noticed that the more information made available by the authorities that hold the information, the better it will be for managers to make more objective decisions in a short period of time, since the information they need will be more clearly and understandably accessible in one place.

**Keywords:** digital platform; administrative sanctions; City Hall of João Pessoa.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figura 1 - Plataforma gov.br .....</b>                                                                      | <b>23</b> |
| <b>Figura 2 - Serviços disponibilizados pela plataforma gov.br .....</b>                                       | <b>23</b> |
| <b>Figura 3 - Website da Prefeitura Municipal de João Pessoa .....</b>                                         | <b>25</b> |
| <b>Figura 4 - Plataforma 1Doc – Projeto João Pessoa na palma da mão .....</b>                                  | <b>25</b> |
| <b>Figura 5 - Serviços disponibilizados através da plataforma 1Doc .....</b>                                   | <b>26</b> |
| <b>Figura 6 - Características das Plataformas Digitais.....</b>                                                | <b>27</b> |
| <b>Figura 7 - Plataforma de entregas de alimentação iFood .....</b>                                            | <b>28</b> |
| <b>Figura 8 - Plataforma de conteúdos exclusivos Onlyfans .....</b>                                            | <b>29</b> |
| <b>Figura 9 - Pilares da arquitetura da Informação .....</b>                                                   | <b>31</b> |
| <b>Figura 10 - Sistemas da Arquitetura da Informação.....</b>                                                  | <b>33</b> |
| <b>Figura 11 - Plataforma de e-mail Google.....</b>                                                            | <b>33</b> |
| <b>Figura 12 - Website da empresa Havan.....</b>                                                               | <b>35</b> |
| <b>Figura 13 - Website da empresa Havan.....</b>                                                               | <b>35</b> |
| <b>Figura 14 - Website do portal globo.com.....</b>                                                            | <b>36</b> |
| <b>Figura 15 - Website da empresa Magazine Luiza .....</b>                                                     | <b>38</b> |
| <b>Figura 16 - Website da empresa Magazine Luiza .....</b>                                                     | <b>38</b> |
| <b>Figura 17 - Estrutura de um motor de busca .....</b>                                                        | <b>39</b> |
| <b>Figura 18 - Sistema de busca.....</b>                                                                       | <b>41</b> |
| <b>Figura 19 - Web site da empresa Shopee .....</b>                                                            | <b>41</b> |
| <b>Figura 20 - Regulamentação da Transparência dos atos públicos.....</b>                                      | <b>45</b> |
| <b>Figura 21 – Fases do Processo Administrativo .....</b>                                                      | <b>55</b> |
| <b>Figura 22 – Representação gráfica de um processo. ....</b>                                                  | <b>66</b> |
| <b>Figura 23 - Fluxograma do processo de aplicação de sanção administrativa a fornecedores (continua).....</b> | <b>73</b> |
| <b>Figura 24 - Plataforma e-sanções do Governo do Estado de São Paulo .....</b>                                | <b>79</b> |
| <b>Figura 25 - Plataforma e-sanções do Governo do Estado de São Paulo .....</b>                                | <b>80</b> |
| <b>Figura 26 - Plataforma e-sanções do Governo do Estado de São Paulo .....</b>                                | <b>80</b> |
| <b>Figura 27 - Plataforma e-sanções do Governo do Estado de São Paulo .....</b>                                | <b>81</b> |
| <b>Figura 28 - Plataforma e-sanções do Governo do Estado de São Paulo .....</b>                                | <b>81</b> |
| <b>Figura 29 - Plataforma e-sanções do Governo do Estado de São Paulo .....</b>                                | <b>82</b> |
| <b>Figura 30 - Plataforma de sanções da Prefeitura de Maceió .....</b>                                         | <b>83</b> |

|                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figura 31 - Plataforma de sanções da Prefeitura de Maceió .....</b>                                                                | <b>84</b> |
| <b>Figura 32 - Plataforma de sanções da Prefeitura de Maceió .....</b>                                                                | <b>84</b> |
| <b>Figura 33 - Plataforma de sanções da Prefeitura de Maceió .....</b>                                                                | <b>85</b> |
| <b>Figura 34 – Logomarca da plataforma digital .....</b>                                                                              | <b>88</b> |
| <b>Figura 35 - Desenho da Plataforma Digital de Aplicação de Sanções Administrativas na Prefeitura Municipal de João Pessoa .....</b> | <b>89</b> |
| <b>Figura 36 - Detalhamento das sanções administrativas.....</b>                                                                      | <b>90</b> |
| <b>Figura 37 - Sistema de organização aplicado na plataforma digital da Prefeitura Municipal de João Pessoa.....</b>                  | <b>91</b> |
| <b>Figura 38 - Sistema de organização aplicado na plataforma digital da Prefeitura Municipal de João Pessoa.....</b>                  | <b>92</b> |
| <b>Figura 39 - Sistema de busca aplicado na plataforma digital da Prefeitura Municipal de João Pessoa .....</b>                       | <b>92</b> |



## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Quadro 1 - Pilares da AI.....</b>                                                                                | <b>32</b> |
| <b>Quadro 2 - Sistemas da arquitetura da informação identificadas na plataforma de e-mail Google .....</b>          | <b>34</b> |
| <b>Quadro 3 – Tipos de rótulos e suas definições.....</b>                                                           | <b>37</b> |
| <b>Quadro 4 – Tipos de sistema de buscas. ....</b>                                                                  | <b>40</b> |
| <b>Quadro 5 – Principais marcos legais relacionados à transparência pública, no Brasil. ....</b>                    | <b>46</b> |
| <b>Quadro 6 – Principais características distintivas entre transparência ativa e passiva .....</b>                  | <b>48</b> |
| <b>Quadro 7 - Modalidade de sanções administrativas e características principais (continua) ...</b>                 | <b>56</b> |
| <b>Quadro 8 - Benefícios do Mapeamento de Processos (continua).....</b>                                             | <b>62</b> |
| <b>Quadro 9 - Convergência de pensamentos a respeito dos benefícios do mapeamento de processos (continua) .....</b> | <b>63</b> |
| <b>Quadro 10 - Conceitos de Processo (continua) .....</b>                                                           | <b>66</b> |
| <b>Quadro 11 - Conceitos unificados de Processo.....</b>                                                            | <b>67</b> |

## **LISTA DE SIGLAS**

|          |                                                                              |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|
| AI       | Arquitetura da Informação                                                    |
| CEIS     | Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas                                   |
| CETIC    | Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação |
| CF       | Constituição Federal                                                         |
| CGM      | Controladoria Geral do Município                                             |
| CGU      | Controladoria Geral da União                                                 |
| CNEP     | Cadastro Nacional de Empresas Punidas                                        |
| DICAD    | Divisão de Cadastro                                                          |
| DOM      | Diário Oficial do Município                                                  |
| DOU      | Diário Oficial da União                                                      |
| EMLUR    | Autarquia Especial Municipal de Limpeza Urbana                               |
| FUNJOPE  | Fundação Cultural de João Pessoa                                             |
| GECON    | Gestão de Contratos                                                          |
| LAI      | Lei de Acesso à Informação                                                   |
| LRF      | Lei de Responsabilidade Fiscal                                               |
| MPOG     | Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão                               |
| OGM      | Ouvidoria Geral do Município                                                 |
| OMS      | Organização Mundial de Saúde                                                 |
| PMJP     | Prefeitura Municipal de João Pessoa                                          |
| SEAD     | Secretaria de Administração                                                  |
| SEDEC    | Secretaria de Educação e Cultura                                             |
| SEINFRA  | Secretaria de Infraestrutura                                                 |
| SEMOB    | Superintendência Executiva de Mobilidade Urbana de João Pessoa               |
| SETRANP  | Secretaria Executiva Municipal da Transparência Pública                      |
| SETRANSP | Secretaria Executiva Municipal da Transparência Pública                      |
| SIC      | Serviço de Informação ao Cidadão                                             |
| SIGEF    | Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal                            |
| SMS      | Secretaria Municipal de Saúde                                                |
| STF      | Supremo Tribunal Federal                                                     |
| TCE/PB   | Tribunal de Contas do Estado da Paraíba                                      |
| TCU      | Tribunal de Contas da União                                                  |

## SUMÁRIO

|            |                                                                                                                                  |           |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO</b>                                                                                                                | <b>16</b> |
| <b>2</b>   | <b>CAMINHOS METODOLÓGICOS</b>                                                                                                    | <b>20</b> |
| <b>3</b>   | <b>PLATAFORMAS DIGITAIS E PLATAFORMIZAÇÃO</b>                                                                                    | <b>22</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Arquitetura da Informação</b>                                                                                                 | <b>29</b> |
| <b>4</b>   | <b>TRANSPARÊNCIA PÚBLICA E SANÇÕES E/OU PENALIDADES ADMINISTRATIVAS</b>                                                          | <b>43</b> |
| <b>5</b>   | <b>MAPEAMENTO DE PROCESSOS: Dando vida ao desenho da plataforma</b>                                                              | <b>59</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Descrição das etapas do processo de aplicação de sanções aos fornecedores</b>                                                 | <b>68</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Fluxograma do processo de aplicação de sanções aos fornecedores</b>                                                           | <b>71</b> |
| <b>6</b>   | <b>DESENHO DAS PLATAFORMAS DIGITAIS DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES ADMINISTRATIVAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA: análises</b> | <b>78</b> |
| <b>7</b>   | <b>DESENHO DA PLATAFORMA DIGITAL DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES ADMINISTRATIVAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA: Discussões</b>  | <b>87</b> |
| <b>8</b>   | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                                                                                                      | <b>94</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS</b>                                                                                                               | <b>97</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a relação entre governos e cidadãos vem sofrendo mudanças provocadas pela criação de leis que visam a disponibilização de informações públicas em tempo real através de meios eletrônicos, mais precisamente, através de *sites* institucionais, pois devido ao grande acesso da população à internet, tornou-se uma forma destas informações serem acessadas sem burocracia em um único local. Para Silva (2019, p. 13):

[...] é importante ressaltar que o uso das ferramentas de tecnologia da informação, sobretudo a Internet, tem sido fundamental e vem transformando a forma como a informação tem circulado pela sociedade, aumentando exponencialmente a disponibilização dos dados para a população, o que favorece a democratização do acesso às informações governamentais.

O direito a informações foi concedido aos cidadãos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país, como um princípio de transparência pública, o que pode ser constatado no artigo 5º, inciso XXXIII da Constituição Federal (CF) de 1988. Este mesmo princípio é observado em mais dois artigos na CF: art. 37, § 3º, inciso II e no art. 216, § 2º nos quais constam que todos têm direito a receber informações de interesse particular ou de interesse coletivo ou geral, sobre atos de governo na forma da lei, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988).

Em consonância com a previsão na Constituição Federal Brasileira, fundamentada no princípio da transparência pública, foi elaborada a Lei de Acesso à informação (LAI), cujo número é 12.527/2011, a qual estabelece a obrigatoriedade da divulgação através da internet de informações públicas, de interesse da sociedade, por parte dos gestores públicos, de forma ativa e espontânea, ou seja, sem que o órgão público tenha que ser provocado, como previsto no art. 8º, § 2º da referida lei (BRASIL, 2011).

Sendo assim, seguindo a Constituição, foi criada no município de João Pessoa, a Secretaria Executiva Municipal da Transparência Pública (SETRAMP) com o intuito de atender ao princípio da transparência pública e à demanda de informações da população sobre a gestão municipal.

A SETRAMP foi criada através da Lei Ordinária de nº 14.129/2021, que passou a ter efeitos a partir do dia 01 de janeiro de 2021, com a fusão entre as Secretarias Executivas Municipais da Transparência Pública (SETRANSP) e da Ouvidoria Geral do Município

(OGM), o que deixou de forma evidenciada que a política de transparência pública é uma prioridade da gestão municipal (JOÃO PESSOA, 2021).

A SETRAMP administra o Portal da Transparência do Município de João Pessoa no qual são disponibilizadas as informações sobre: licitações realizadas; contratos; gastos com publicidade; receitas; despesas; folha de pagamento entre outras informações, e ainda poderá abrigar a Plataforma Digital de aplicação de sanções administrativas aos fornecedores da Prefeitura Municipal de João Pessoa, intento deste estudo.

Existe também a Secretaria de Administração (SEAD), que por meio da Central de Compras corporativas da Prefeitura Municipal de João Pessoa (PMJP), é responsável pelas licitações corporativas, bem como pelas licitações não-corporativas<sup>1</sup>.

Devido a SEAD ser a responsável pela administração das licitações corporativa e das não-corporativas realizadas para as diversas secretarias da PMJP, o gestor da SEAD é a autoridade competente para analisar e aplicar sanções administrativas aos fornecedores.

A Central de Compras é composta por aproximadamente 15 setores, e dentre eles consta a GECON (Gestão de Contratos). É na GECON que são confeccionados todos os contratos oriundos das licitações corporativas e não-corporativas voltados para atender as demandas das secretarias solicitantes dos processos licitatórios.

É através da GECON, por intermédio das assessorias jurídicas, que as empresas são notificadas para apresentarem defesa pelo descumprimento dos processos licitatórios (apresentar documentação obrigatória, regularização cadastral, entre outros), bem como, pelo descumprimento das obrigações contratuais junto às Secretarias demandantes dos produtos e serviços (descumprimento dos prazos nos cronogramas de entrega, má qualidade dos produtos entregues e da prestação de serviços entre outros).

A partir do momento que as empresas são notificadas, passado o prazo para defesa, e as inconsistências persistirem, é aberto um processo de representação administrativa e seguirá o trâmite processual, resguardado contraditório e ampla defesa, que poderá culminar em aplicação de sanção administrativa ao fornecedor.

Para Boselli e Ipiranga (2016, p. 196) “se o interesse público é da coletividade, a aplicação de penalidade também é de interesse da coletividade”. Posto isso, nosso problema de pesquisa é: **Como disponibilizar, de forma intuitiva e simples, para o cidadão e,**

---

<sup>1</sup> Para fins deste estudo entende-se como licitações não corporativas as ações de licitação das Secretarias da Prefeitura Municipal de João Pessoa que não possuem Comissão de Licitação própria, e assim, necessitam que este processo licitatório seja realizado pela Central de Compras da SEAD (Secretaria de Administração).

**principalmente para os participantes do processo licitatório, o acesso às sanções administrativas aplicadas, de modo a desburocratizar o alcance de tais informação?**

É importante salientar que as sanções administrativas passam a ser efetivamente aplicadas contra os licitantes e contratados, quando as decisões forem publicadas nos meios de publicidades válidas e registradas nos sistemas apropriados.

Diante do exposto, percebeu-se a necessidade da elaboração de um desenho de Plataforma Digital, baseado nos pressupostos teóricos e legislativos que abrange o tripé: Transparência Pública – Plataformas Digitais – Sanções Administrativas em Licitações e Contratos, com a intenção de unificar as informações a respeito de sanções administrativas aplicadas aos fornecedores, e assim beneficiar às Secretarias, empresas e sociedade.

A pesquisa em tela verificou uma lacuna prática sobre a necessidade da criação de um canal de comunicação moderno e eficiente entre população e a gestão. Logo, a criação de um desenho de plataforma digital de aplicação de sanções administrativas na PMJP, para posicionar a *práxis* da transparência ativa, que é aquela na qual são divulgadas informações à população sem precisar que esta as solicite, configurou-se como uma alternativa interessante de acesso à informação.

Nosso objetivo geral de pesquisa é: **Desenvolver um desenho de plataforma digital de aplicação de sanções administrativas aos fornecedores que celebram contratos administrativos na Prefeitura Municipal de João Pessoa.**

Os objetivos específicos para chegarmos ao objetivo geral são:

- ✓ Identificar as sanções e/ou penalidades administrativas que são aplicadas às empresas que celebram contratos com a Prefeitura Municipal de João Pessoa;
- ✓ Mapear o processo de trâmite para a aplicação das sanções e/ou penalidades administrativas;
- ✓ Desenhar a arquitetura da informação para ambiente digital no acesso às sanções administrativas aplicadas.

Metodologicamente utilizou-se a abordagem qualitativa, com propósitos exploratório, descritivos, explicativos e, procedimentos bibliográficos e de pesquisa de campo (GIL, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2003) junto às gerências de contratos das Secretarias da Prefeitura Municipal de João Pessoa que possuem Comissão de Licitação.

O interesse na pesquisa surgiu com a inserção do pesquisador no ambiente organizacional da PMJP, lotado na SEAD, mais precisamente na central de compras corporativas, desempenhando a função de chefe da gestão de contratos e com as rotinas de trabalho que focalizam em atividades que estejam relacionadas aos contratos administrativos tais quais:

- ✓ Confecção dos contratos oriundos das diversas modalidades de licitações realizadas pela central de compras (Pregões, Inexigibilidades, Dispensas, Adesões, entre outras);
- ✓ Confecção de Termos Aditivos (renovação e rescisão contratual, alterações quantitativas e qualitativas);
- ✓ Termos de Apostilamentos e Retificações contratuais;
- ✓ Extratos de contratos e Termos para publicação em meios oficiais;
- ✓ Controle de vigências contratuais;
- ✓ Aberturas de processo para renovação contratual;
- ✓ Prestação de contas dos contratos/Ordens de Compras confeccionados ao longo do exercício ao Tribunal de Contas do Estado da Paraíba – TCE/PB;
- ✓ Emissão de notificações à fornecedores;
- ✓ Abertura de processos de representação administrativa à fornecedores entre outras.

A dissertação está estruturada em 8 seções a saber: 1. introdução, na qual foi apresentado a problematização e justificativa da temática e, ainda o objetivo geral e os específicos; 2. caminhos metodológicos, seção que dispõe sobre os métodos que foram implementados para o desenvolvimento da pesquisa; E as seções 3, 4 e 5 trouxeram o referencial teórico com os seguintes temas, respectivamente: 3. plataformas digitais; 4. transparência pública e sanções e/ou penalidades administrativas; mapeamento de processos. Na seção 6, foram analisadas as plataformas encontradas nos 26 estados e nas 26 capitais, onde se destacaram duas delas: São Paulo (governo do estado) e da Prefeitura de Maceió; na seção 7, o desenho da plataforma foi construído e discutido; na seção 8, foi elaborada as considerações finais a respeito do trabalho desenvolvido.

Assim sendo, sejam bem-vindos e bem-vindas à dissertação de mestrado profissional.



## 2 CAMINHOS METODOLÓGICOS

A metodologia se preocupa com o estudo dos métodos adequados para a transmissão do conhecimento de forma a observar o estudo analítico e crítico dos métodos de investigação (ZANELLA, 2006). Minayo (1999) citada por Pádua (2014, p. 95) infere que a metodologia é um “conjunto de técnica e procedimentos utilizados de maneira sistemática [...]”, considerando os diversos elementos como: os fenômenos, o universo da pesquisa, os participantes e os instrumentos de coletas de dados.

Assim, a partir desse ponto, a pesquisa foi de cunho qualitativo quanto à abordagem. Para Yin (2016) a pesquisa qualitativa nasce pelo interesse em desvelar acontecimentos. Entendemos que não existe, por parte da população e dos órgãos fiscalizadores, uma visibilidade pela transparência dos atos da gestão pública, ou seja, há um fenômeno que precisa ser desvelado.

Quanto aos objetivos foi uma pesquisa exploratória, descritiva e explicativa, pois existe a intenção de conceber familiaridade com o problema a ser investigado, além de um estudo detalhado, ou seja, descritivo, que auxiliou sobre a relevância do desenho da plataforma digital de aplicação de sanções administrativas aos fornecedores que celebram contratos administrativos com a PMJP. E por fim, de forma explicativa, porque foi um estudo que se propôs identificar quais as sanções e/ou penalidades administrativas que são mais aplicadas às empresas, e desse modo, desenvolver um trabalho de prevenção de sanções junto aos fornecedores (GIL, 2002; PÁDUA, 2014; ZANELLA, 2006).

Nessa perspectiva, utilizou-se os procedimentos metodológicos de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Foi realizado um levantamento na literatura com o intuito de embasar a pesquisa sobre os temas: Plataformas Digitais; Transparência Pública; e Sanções Administrativas em Licitações e Contratos. Marconi e Lakatos (2003) deixam claro que a pesquisa bibliográfica ajuda o pesquisador, acerca de um tema, na medida que, desperta novos olhares sobre o que já foi explanado. Logo, acreditou-se na possibilidade de chegar a algumas considerações interessantes junto ao objeto de pesquisa por meio de métodos bibliográficos.

Com relação à pesquisa de campo, segundo Gonsalves (2001) e Piana (2009), buscou-se informações diretamente no contexto em que o fenômeno ocorre, e dessa forma, obteve-se informações com mais detalhes.



Visando corroborar com a coleta dos dados para a pesquisa, onde foi realizado um levantamento nos *sites* dos governos dos 26 Estados do Brasil e do Distrito Federal e nos *sites* das 26 capitais brasileiras, utilizou-se a metodologia de pesquisa denominada de netnografia.

Segundo Kozinets (2014, p. 61-62) “a netnografia é pesquisa observacional participante baseada em trabalho de campo online.” Para Pereira e Mendes (2020, p. 208) “as observações participantes virtuais incluem interações em salas de bate papo, e-mails, mensagens, sites, entre outros.” Na visão de Pereira e Monteiro (2019, p. 3):

A netnografia surge para suprir a carência de uma metodologia voltada para o ambiente web, correspondendo assim aos anseios dos pesquisadores, que até então utilizavam métodos de pesquisa desenvolvidos para o ambiente offline, mesmo em meios online.”

Diante do crescimento do ambiente digital e o surgimento desta metodologia de pesquisa, os pesquisadores viram uma oportunidade para se aprofundarem e explorarem, agora com um método de pesquisa mais adequado a este novo ambiente, pois em ambientes digitais, as linguagens e os comportamentos utilizados são diferenciados das do mundo real, e que as metodologias convencionais não conseguiam suprir as necessidades dos pesquisadores na sua totalidade.

### 3 PLATAFORMAS DIGITAIS E PLATAFORMIZAÇÃO

Com a decretação do estado de pandemia pela Organização Mundial de Saúde - OMS, muitos serviços prestados de forma presencial pelos órgãos públicos foram suspensos, devido ao isolamento social, que teve como objetivo evitar a disseminação do vírus causador da doença. Diante de tal situação, a utilização da internet passou a ser a única forma de grande parte da população brasileira para ter acesso a serviços, adquirir produtos e informações.

Dessa forma, tanto o setor privado quanto o setor público compreenderam a necessidade de criar algumas ferramentas tecnológicas para atender às demandas da sociedade, que se encontrava impossibilitada de se locomover devido às restrições impostas pelo poder público para conter a COVID-19. Tais ferramentas teriam a pretensão de estreitar a relação entre sociedade e as instituições públicas e privadas.

Segundo uma pesquisa realizada pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC)<sup>2</sup> (2021, p. 17), “A internet, em particular, tem sido indispensável para garantir a comunicação, o acesso à informação, o comércio eletrônico, a prestação de serviços públicos, entre outros.”

No que tange aos serviços públicos, os esforços e a transição para plataformas digitais estão em desenvolvimento há mais ou menos duas décadas (CARDOSO; SOUZA, 2021). O setor público utiliza essas ferramentas digitais de informação e comunicação em rede para a participação de cidadãos comuns e para a tomada de decisões (CABRAL *et al.*, 2013).

Uma plataforma digital que foi desenvolvida pelo governo federal com o intuito de fazer com que a população tenha acesso rápido e seguro, através de smartphones, computadores e tablets, a vários tipos de serviços públicos, foi a plataforma gov.br, como pode ser observado na Figura 1.

---

<sup>2</sup> Disponível em:

<[https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20210426095323/painel\\_tic\\_covid19\\_livro\\_eletronico.pdf](https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20210426095323/painel_tic_covid19_livro_eletronico.pdf)>. Acesso em ago. 2022.

**Figura 1 - Plataforma gov.br**

Fonte: <https://acesso.gov.br/>

Para ter acesso à plataforma gov.br, basta o cidadão criar uma conta utilizando o CPF (Cadastro de Pessoa Física) e cadastrar uma senha e dessa forma terá acesso a serviços públicos como por exemplo: solicitação de seguro desemprego, atualização do CPF, carteira digital de trânsito, entre outros, como pode ser verificado na Figura 2.

**Figura 2 - Serviços disponibilizados pela plataforma gov.br**

Fonte: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/conta-gov-br>

Corroborando com essa premissa, Pereira e Tavares (2011, p. 3, 6) acrescentam que:

[...] ao longo da década, o rápido desenvolvimento da internet e seus aplicativos engendraram novos padrões de tratamento da informação pública e, por conseguinte, de novas possibilidades de ações da sociedade civil [...] a ascensão da tecnologia digital instaura uma mudança estruturante nas formas

dos meios de comunicação ao alterar a posição e a identidade dos sujeitos interagentes.

Ademais, a relação entre governos e sociedade vem sofrendo mudanças provocadas pela criação de leis, tal qual: Lei de Acesso à Informação nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 e recentemente, entrou em vigor a lei federal nº 14.129/2021, de 29 de março de 2021, conhecida como Lei do Governo Digital, que visam, respectivamente, disponibilizar informações públicas em tempo real e ofertar serviços digitais através de meios eletrônicos, precisamente, através de *sites* institucionais, tornando-se uma forma dessas informações serem acessadas rapidamente em um único local (ambiente digital).

Segundo Mendel (2009, p. 3) “a importância do direito à informação ou do direito a saber é um tema cada vez mais constante no discurso dos especialistas em desenvolvimento, da sociedade civil, dos acadêmicos, da mídia e até dos governos”. Uma sociedade bem informada dos atos públicos, é uma sociedade que sabe seus direitos e pode cobrar efetivamente aos seus governantes o devido investimento público que ela merece e precisa.

Quando a população tem acesso à informação, ela se torna uma fiscalizadora dos atos ilícitos praticados pelos governos, e desta forma, trabalha em prol do combate à corrupção (MENDEL, 2009).

Quando a população tem o direito garantido de ter acesso à informação, segundo o manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios, elaborado pela Controladoria Geral da União (CGU), inúmeros benefícios surgem, como por exemplo: prevenção da corrupção, respeito aos direitos fundamentais, fortalecimento da democracia, melhoria da gestão pública e melhoria do processo decisório (CGU, 2013).

Para Gruman (2012, p. 98), no tocante a disponibilização de informação por parte dos órgãos públicos, “o acesso é a regra e o sigilo a exceção”. Ou seja, se for considerada informação de caráter público, cabe a administração pública torná-la de conhecimento de todos, exceto, quando esta informação for considerada de caráter sigiloso, como está previsto no art. 23, inciso de I a VIII, da lei de acesso à informação (BRASIL, 2011).

Como exemplo de plataforma digital desenvolvida para divulgação de informações governamentais municipais apresenta-se o website da Prefeitura Municipal de João Pessoa, como pode ser observado na Figura 3.

**Figura 3 - Website da Prefeitura Municipal de João Pessoa**

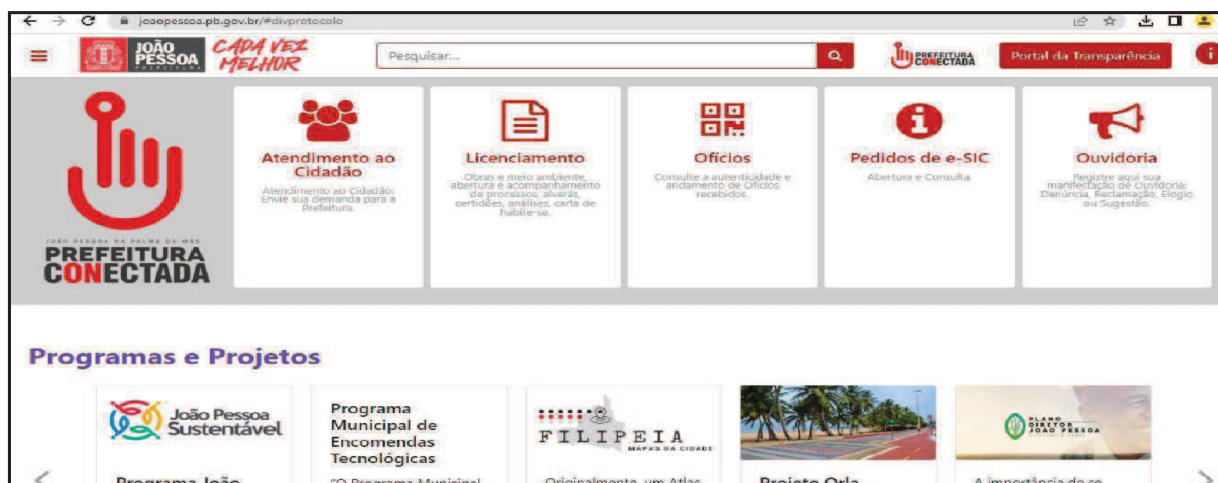


Fonte: <https://www.joaopessoa.pb.gov.br/>

No site consta o Portal da Transparência no qual são disponibilizadas informações atualizadas referentes às licitações públicas realizadas, à folha de pagamento, às despesas e receitas do município, entre outras informações que o cidadão tenha interesse em acessar.

Outra plataforma desenvolvida pela Prefeitura Municipal de João Pessoa para que a população possa ter acesso a serviços digitais, no âmbito municipal, de maneira mais rápida, foi a Plataforma 1Doc – Projeto João Pessoa na palma da mão: Prefeitura Conectada, como mostra a Figura 4.

**Figura 4 - Plataforma 1Doc – Projeto João Pessoa na palma da mão**



Fonte: <https://www.joaopessoa.pb.gov.br/>



Através da Plataforma 1Doc, o cidadão pode solicitar serviços de zeladoria (manutenção de vias públicas, limpeza de logradouros iluminação pública, etc), bem como solicitar informações que ele não conseguiu através de outros meios disponibilizados. A Figura 5 apresenta os serviços que os cidadãos podem acessar por meio da Plataforma 1Doc.

**Figura 5 - Serviços disponibilizados através da plataforma 1Doc**

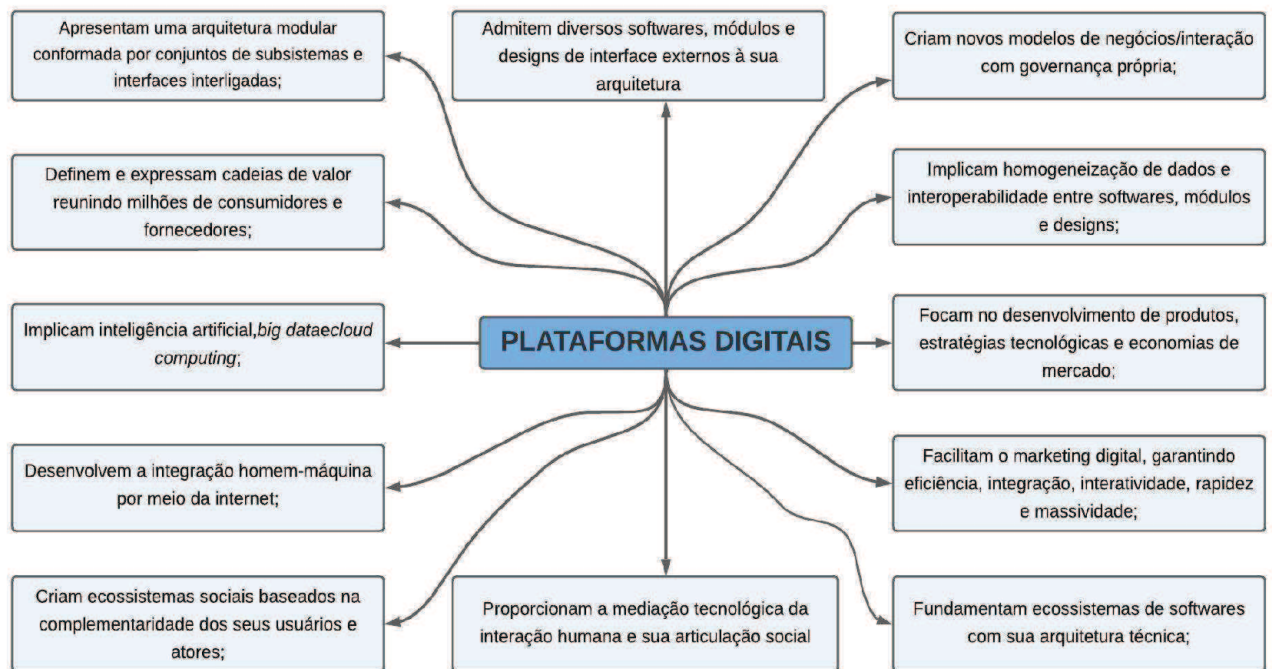


Fonte: <https://www.joaopessoa.pb.gov.br/>

Para que determinados serviços sejam, de fato, acessíveis à população por meio digital, o poder público terá que disponibilizar meios para tal, e um deles, é a criação de plataformas digitais.

As plataformas digitais são arquiteturas de informação que conectam fornecedores e consumidores em um ambiente que busca criar valor agregado para ambos (BERRIO-ZAPATA; RODRIGUES; GOMES, 2019). Van Dick (2016) citado por Mintz (2019, p. 6) apresenta um conceito de plataforma como sendo “um site *online* que se vale de tecnologias automatizadas e modelos de negócio para organizar fluxos de dados, interações econômicas e trocas sociais entre usuários da internet”.

Desse modo, as plataformas digitais apresentam algumas características que estão apresentadas na Figura 6.

**Figura 6 - Características das Plataformas Digitais**

Fonte: Adaptado de Berrio-Zapata, Rodrigues e Gomes (2019)

A partir das características que as plataformas digitais possuem é possível inferir que com o desenvolvimento e disponibilização de plataformas digitais, inúmeros benefícios podem ser observados, não apenas para o cidadão que acessa, mas para a sociedade como um todo, e são eles: contribuição para a melhoria da transparência da gestão pública; a melhoria no processo decisório baseado na participação dos cidadãos; a desburocratização do serviço público; e principalmente, a redução dos gastos da administração pública.

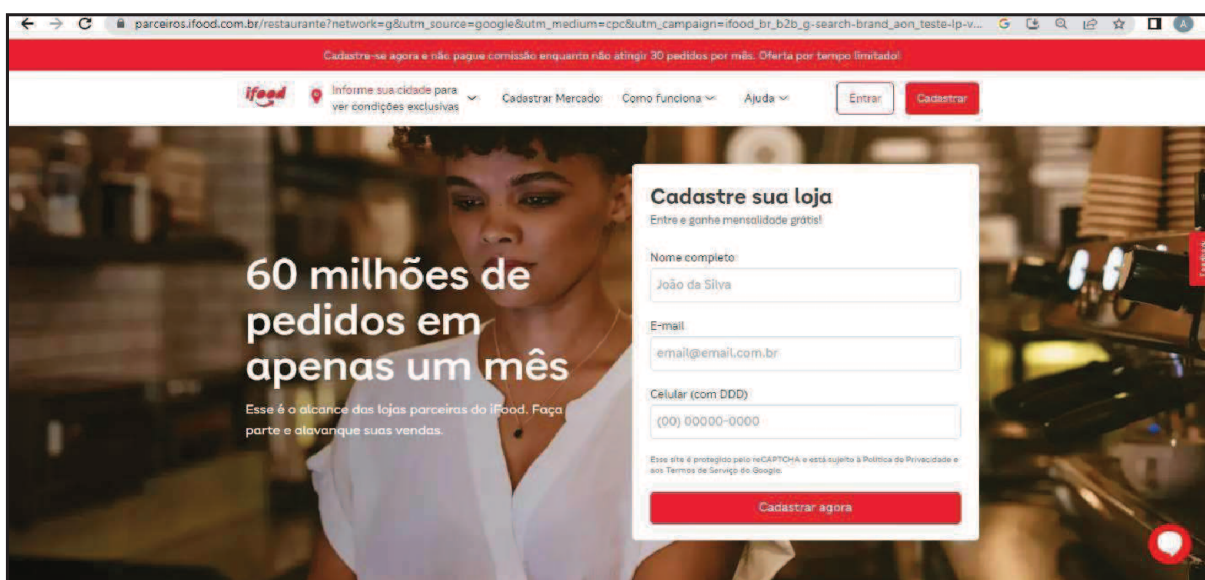
Contudo, é importante observar que essa união digital, entre instituições e usuários, nasce do regime de plataformização da/na sociedade, pois de acordo com Nieborg e Poell (2018, p. 4276) plataformização é “a penetração de extensões econômicas, governamentais e infraestruturais de plataformas digitais nos ecossistemas da Web e de aplicativos”. As plataformas digitais penetraram profundamente na mecânica da vida cotidiana, afetando as interações informais das pessoas, bem como as estruturas institucionais e rotinas profissionais (POELL; NIEBORG; VAN DIJCK, 2020).

Segundo D’Andrea (2020, p. 71) “a tendência hoje parece ser uma “plataformização de tudo”, isto é, de uma adoção generalizada de certas lógicas de funcionamento pelos mais diferentes artefatos tecnológicos e midiáticos”. Grohmann (2021) afirma que o acesso às

plataformas digitais oferta serviços diversos que podem alcançar o nicho de alimentação ao de pornografia, como será exemplificado adiante.

Como exemplo de plataforma digital desenvolvida para a prestação de serviço de entregas de alimentação pode ser citado o iFood, representado na Figura 7, que foi desenvolvido para, de maneira prática e rápida, integrar os interesses existentes entre os estabelecimentos produtores de alimentos, os entregadores dos pedidos e os clientes. Basta que o estabelecimento comercial realizar o cadastro na plataforma do iFood para que os clientes possam realizar os pedidos, pelo site ou aplicativo, dos produtos disponibilizados para consumo.

**Figura 7 - Plataforma de entregas de alimentação iFood**

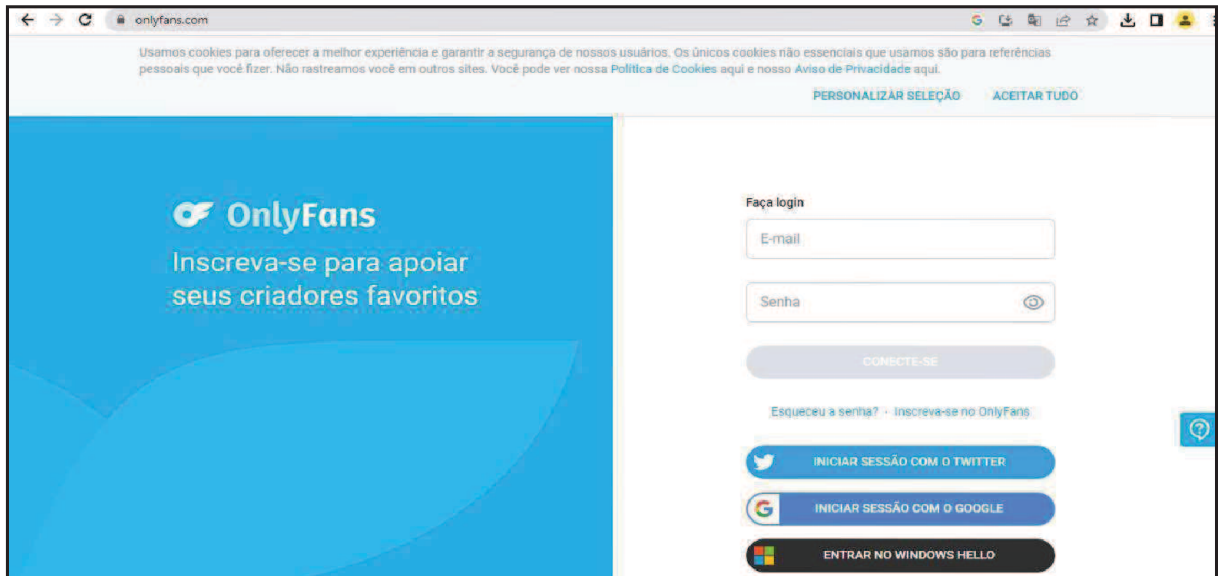


Fonte: <https://parceiros.ifood.com.br>

Uma plataforma digital desenvolvida no ano de 2016, em Londres, porém, só ganhou proporção de uso mundial em 2020, com o acontecimento da pandemia, e que se popularizou aqui no Brasil, foi uma plataforma voltada para o entretenimento adulto, foi o Onlyfans, apresentada na Figura 8.



**Figura 8 - Plataforma de conteúdos exclusivos Onlyfans**



Fonte: <https://onlyfans.com/>

Nessa plataforma, além de conteúdo voltado para o entretenimento adulto (vídeos, fotos, serviços, entre outros), é possível adquirir outros tipos de serviços e conteúdo tais como: vídeos de cursos diversos (maquiagem, massagem, defesa pessoal), textos, entre outros, tudo isso, mediante um pagamento de uma taxa de assinatura para ter acesso aos conteúdos produzidos pelos criadores.

Silva e Couto (2022, p. 07) afirmam que “a plataformização é uma força viva que participa ativamente dos eventos, porque muda as condições e regras de interação social.” Nesse sentido, os autores concluem que por causarem impactos significativos na interação social, a plataformização deve ser investigada para assim ser compreendida em vários domínios.

Todavia, para que todo esse arsenal de características acerca das plataformas digitais e do processo de plataformização seja implementado, é fundamental ter um olhar sobre a arquitetura da informação, e desenhar um modelo que seja capaz de levar os cidadãos, à localização exata do que se procura no ambiente digital.

### 3.1 Arquitetura da Informação

O processo de desenvolvimento de um site tem que ser muito bem planejado por parte dos responsáveis, pois ele será o cartão de visita da empresa na web. Portanto, a estrutura que o site terá vai depender de alguns fatores, como por exemplo, de qual público alvo que se pretenderá atingir, do conteúdo que se pretende abordar, entre outros fatores.

Todos esses aspectos terão que ser levados em consideração, pois eles influenciarão diretamente na experiência do usuário, que poderá ser positiva ou negativa, ao acessar o site. A utilização de alguns elementos visuais, botões de navegação e menus tem que ser dispostos de forma planejada, clara e objetiva para que o usuário não fique perdendo tempo na procura do que interessa.

Uma técnica utilizada para a organização das informações em *sites* é a arquitetura da informação (AI). No entendimento de Dantas (2018, p. 61):

A priori, se faz necessário compreender que a arquitetura da informação, não corresponde a apenas uma técnica, ou seja, não existem receitas e roteiros para sua aplicação e sim a compreensão das demandas provenientes da relação entre usuários de determinado ambiente digital e o sistema de informação utilizado.

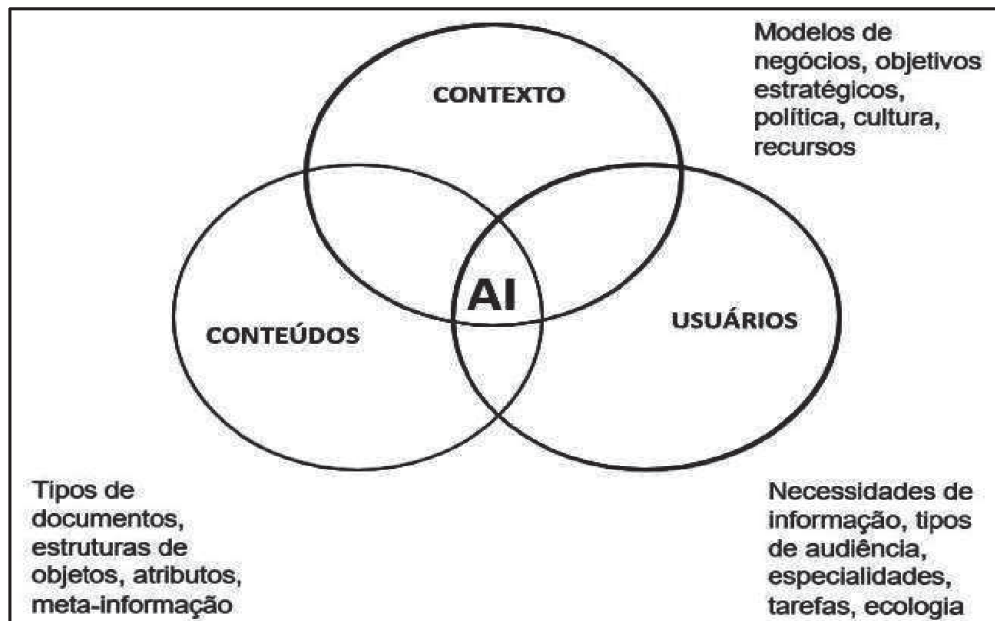
Ou seja, a AI se utiliza da organização das informações no ambiente de plataformas digitais, projetando as funcionalidades de acesso e uso do material disponibilizado, além dos elementos visuais que serão dispostos (ARAÚJO, 2008; FERREIRA, 2018).

Para Rhaddour (2019, p. 35) “a arquitetura da informação é uma metodologia de “desenho”. Ela pode se aplicar a qualquer ambiente de informação e a qualquer tecnologia de suporte, inclusive a *Web*.” Isto é, não está presente apenas nos meios eletrônicos (*sites*, *games*, aplicativos). A AI está presente na interação e na intenção de comunicação entre o seu público-alvo e o comunicador, pode estar presente nos *layouts* dos supermercados, em meios de comunicações impressos como jornais, revistas, panfletos, sendo assim, está presente nos meios de interação entre os usuários visando proporcionar uma melhor experiência em um ambiente bem planejado e de modo fácil.

Com o aumento da competitividade entre as empresas e a cobrança dos órgãos fiscalizadores sobre as instituições públicas para divulgação das informações para a população, não basta apenas criar um *site* e colocá-lo à disposição da população de qualquer jeito, tem que ser feito um estudo previamente para analisar qual o público-alvo, quais informações eles buscam e como disponibilizá-las.

Rosenfeld e Morville (2002 apud MACEDO, 2005, p. 111) criaram um modelo que “representa a arquitetura da informação como a intersecção de contexto, conteúdo e usuários”. Tal modelo pode ser verificado na Figura 9.

**Figura 9 - Pilares da arquitetura da Informação**



Fonte: Rosenfeld e Morville (2002 apud MACEDO, 2005, p. 111)

Os autores definem **contexto** como o espaço no qual a AI deve ser desenvolvida de acordo com cada peculiaridade existente nas organizações. Cada organização possui suas características e seus objetivos definidos, e devido a isto, a arquitetura da informação deve ser desenvolvida para atender ao seu contexto organizacional. O **conteúdo** engloba os documentos, os serviços e aplicações criadas. Nesse campo, é levado em consideração como todo o conteúdo se organizará na estrutura desenvolvida. E por último, os **usuários**, corresponde ao público para o qual toda a estrutura será desenvolvida com o objetivo de atender às necessidades de acesso das informações, sendo estas, de natureza muito variadas.

Diante disso, entendeu-se que a grande chave da questão para a arquitetura da informação é a de desenvolver um sistema que atenda a todas as demandas dos usuários.

Para um bom entendimento desses três pilares da AI, Ferreira (2018) elaborou um quadro no qual menciona as especificações, as habilidades e as funções identificadas para o desenvolvimento de um *website* mediante alguns fatores como: a consulta das características dos usuários; o tipo de conteúdo; e o contexto que o projeto deve ser elaborado. O Quadro 1 demonstra os pilares da AI.

Quadro 1 - Pilares da AI

|                                                                                                                                | USUÁRIOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | CONTEÚDO                                                                                                                                                                                                                                                                         | CONTEXTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>E<br/>S<br/>P<br/>E<br/>C<br/>I<br/>F<br/>I<br/>C<br/>A<br/>Ç<br/>Õ<br/>E<br/>S</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem são,</li> <li>• Quais são seus comportamentos,</li> <li>• Quais as necessidades de busca de informações</li> </ul>                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume,</li> <li>• Formato,</li> <li>• Metadados,</li> <li>• Estrutura,</li> <li>• Organização</li> </ul>                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Negócio,</li> <li>• Valor de Negócio,</li> <li>• Políticas,</li> <li>• Culturas,</li> <li>• Recursos e restrições de recursos.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| <b>H<br/>A<br/>B<br/>I<br/>L<br/>I<br/>D<br/>A<br/>D<br/>E<br/>S<br/><br/>E<br/><br/>F<br/>U<br/>N<br/>Ç<br/>Õ<br/>E<br/>S</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquérito Contextual</li> <li>• Personas</li> <li>• Etnografia</li> <li>• Análises de tarefas</li> <li>• Teste de Usabilidade</li> <li>• Inspeção de Usabilidade</li> <li>• Articulando as necessidades do usuário</li> <li>• Documentando o usuário</li> <li>• Requisitos de experiências</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indexação e Catalogação</li> <li>• XML e Metadados</li> <li>• Desenvolvimentos de Tesouros</li> <li>• Arquitetura de site</li> <li>• Escrita (<i>writing</i>)</li> <li>• Gestão de conteúdo</li> <li>• Navegação e Rotulagem</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definindo necessidades de negócios</li> <li>• Gestão de Projetos</li> <li>• Definição e escopo de projetos</li> <li>• Análises de negócios</li> <li>• Análises de sistemas</li> <li>• Gerenciando expectativas de clientes</li> <li>• Restrições Técnicas</li> <li>• Cálculo do retorno do investimento.</li> </ul> |

Fonte: Adaptado de Rosenfeld e McMullin (2001 apud FERREIRA, 2018, p. 95)

Morville e Rosenfeld (2006 apud DANTAS, 2018, p. 62) apontam quatro sistemas interdependentes na constituição da AI para Web, são eles: Organização, Navegação, Rotulação e Busca, é importante inferir que esses sistemas estão apoiados por estruturas de representação da informação e bastidores do cenário digital, como apresentado pela Figura 10.

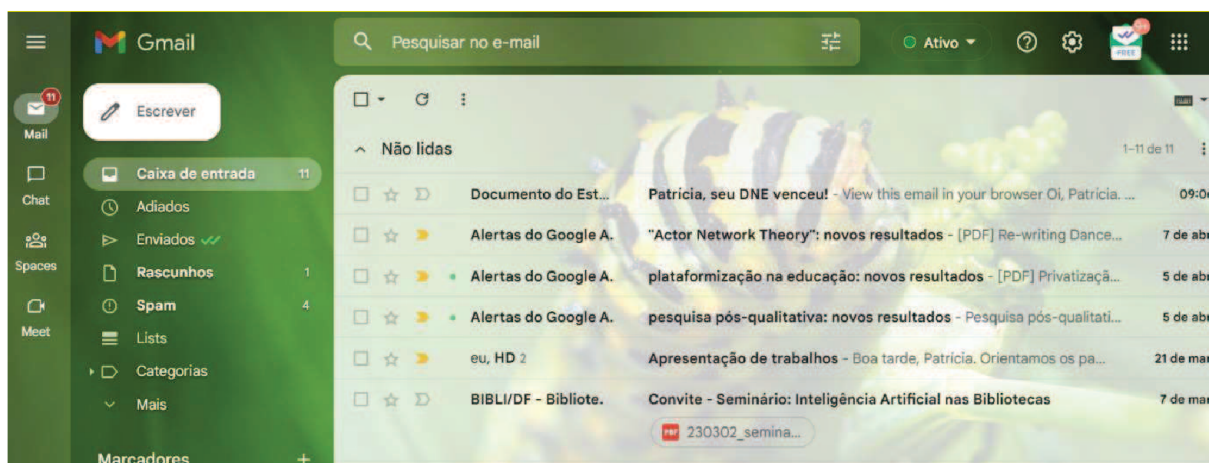
**Figura 10 - Sistemas da Arquitetura da Informação**



Fonte: Adaptado de Luz (2020, p. 41).

Com a finalidade de exemplificar os sistemas da arquitetura da informação trazidas na Figura 10, apresentamos a plataforma de e-mail *Google* na Figura 11.

**Figura 11 - Plataforma de e-mail *Google*.**

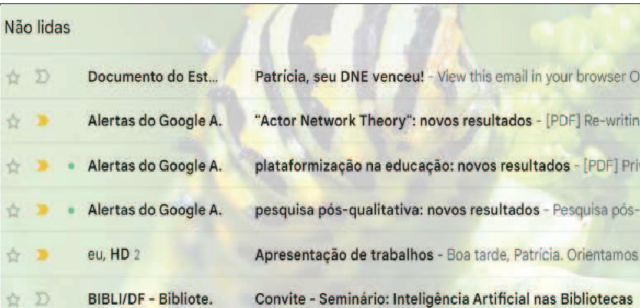
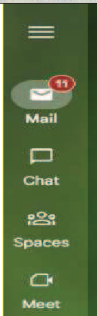
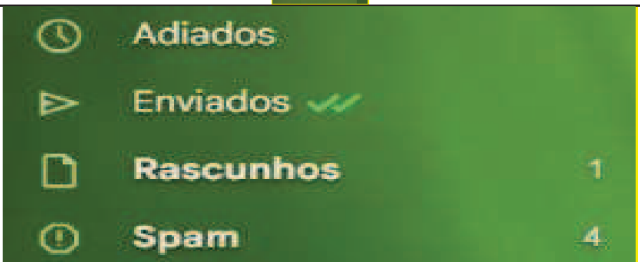
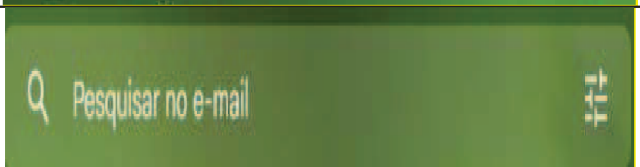


Fonte: <https://mail.google.com>

Pode-se observar no Quadro 2, os 4 (quatro) sistemas da arquitetura da informação aplicados na plataforma de e-mail do google.



**Quadro 2** - Sistemas da arquitetura da informação identificadas na plataforma de e-mail *Google*

|                        |                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Sistema de Organização |    |
| Sistema de Navegação   |    |
| Sistema de Rotulação   |   |
| Sistema de Busca       |  |

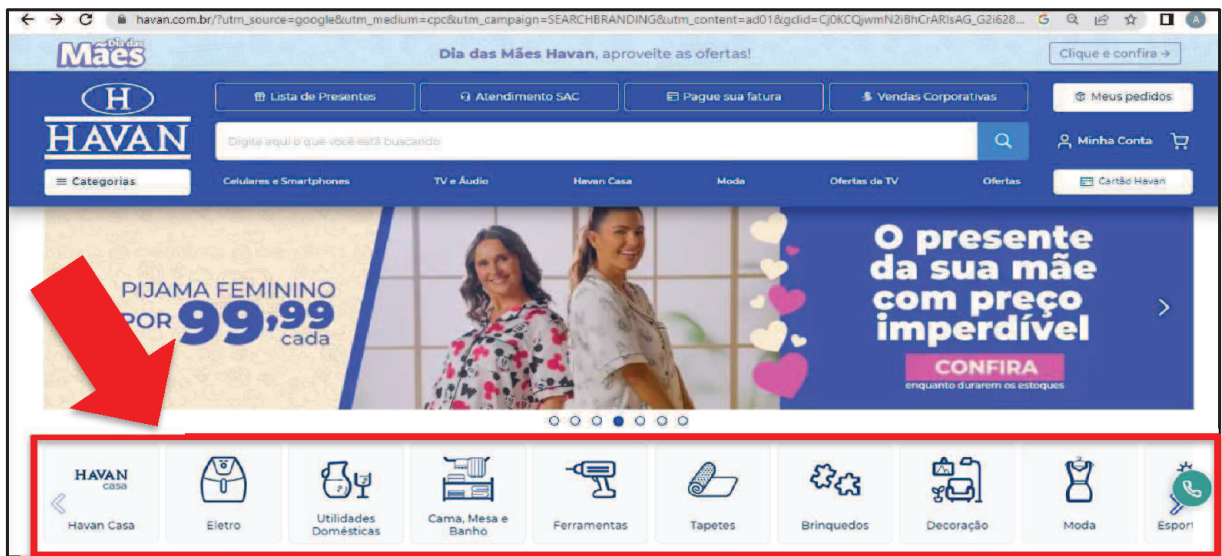
Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Segundo Vidotti e Sanches (2003, p. 2 apud DANTAS, 2018, p. 62) o sistema de organização é “responsável pela estruturação dos conteúdos que irão compor a website e é nele que terão que ser bem definidos os critérios de disposição dos itens informacionais, observando os esquemas e/ou estruturas que melhor satisfaçam as necessidades do usuário”.

Luz (2020, p. 20) diz que “sistemas de organização fornecem uma padronização”. Na visão de Teixeira e Valentim (2012 apud SOUSA, 2014, p. 36) “qualquer lugar em que se possui elementos desorganizados é necessário que haja a devida organização para que o sistema se torne eficiente”. Para Luz (2020, p. 20) “é por meio da organização que se definem as camadas que serão combinadas na navegação, rotulagem e busca.”

Pode ser identificado na Figura 12, através do website da empresa Havan, a utilização do sistema de organização, onde algumas categorias de produtos são agrupadas.

**Figura 12 - Website da empresa Havan**



Fonte: <https://www.havan.com.br/>

Ao clicar na categoria “Havan casa”, o usuário será encaminhado para outro ambiente do website onde estão disponibilizados diversos tipos de produtos que a empresa dispõe para comercialização, organizados por ambiente da casa, como pode ser observado na Figura 13.

**Figura 13 - Website da empresa Havan**



Fonte: <https://www.havan.com.br/>

Outro sistema que compõe a arquitetura da informação é a navegação. Sousa (2014) defende que uma das preocupações dos arquitetos da informação é uma adequada projeção de



navegação para que dessa forma seja evitado que usuários tenham experiências frustrantes ao procurar uma informação em sites.

Nesse sentido, Vidotti e Sanches (2004) afirmam que o sistema de navegação é um dos itens mais relevantes ao planejar um website, pois permite um diálogo entre usuário e o conteúdo de informações que se quer comunicar. Os mesmos autores evidenciam que a navegabilidade de um site precisa estar conectada à sua funcionalidade e desse modo permitir que o usuário navegue no site de forma efetiva, ou seja, com agilidade e aproveitamento propício, para chegar à informação desejada. Este pensamento tem harmonia com Souza (2014) quando advoga que quando o usuário navega em um site e se depara com entraves que impedem que encontre a informação que precisa, causa desmotivação e frustração naquela digital e assim não a repetirá.

Pode ser identificado na Figura 14, através do website “globo.com”, a utilização do sistema de navegação, no qual está disposto no topo do website o menu dos diversos produtos disponibilizados para acesso. Dessa forma, o website oferece aos usuários uma visão global através de uma comunicação clara e objetiva.

**Figura 14 - Website do portal globo.com**



Fonte: <https://www.globo.com/>

Outro sistema da AI é a rotulação, que para Luz (2020, p. 22) “é a representação ou identificação de um determinado conteúdo, com o objetivo de promover um acesso rápido e eficiente”. No entendimento de Sousa (2014), esse sistema tem a função de mostrar ao usuário, na tela inicial, informações que irão identificar o conteúdo daquele site.

Assim, para Vidotti e Sanches (2004), os rótulos precisam abarcar informações consistentes que proporcionem ao usuário o entendimento do conteúdo e linguagem que aquela web apresenta e desse modo decidir a melhor trajetória a seguir para otimizar o uso daquele site.

Luz (2020, p. 23) diz que “os rótulos são geralmente encontrados nos menus, barras de navegação, botões e textos de instruções que precisam ser clicados”.

Segundo Silva e Dias (2008, p. 7) “um rótulo pode ser textual, quando composto por uma ou mais palavras, ou não textual, quando compostos de imagens sons ou gestos. É imprescindível que os rótulos transmitam a mesma linguagem dos usuários”.

No Quadro 3 estão apresentados alguns tipos de rótulos que normalmente são utilizados em websites.

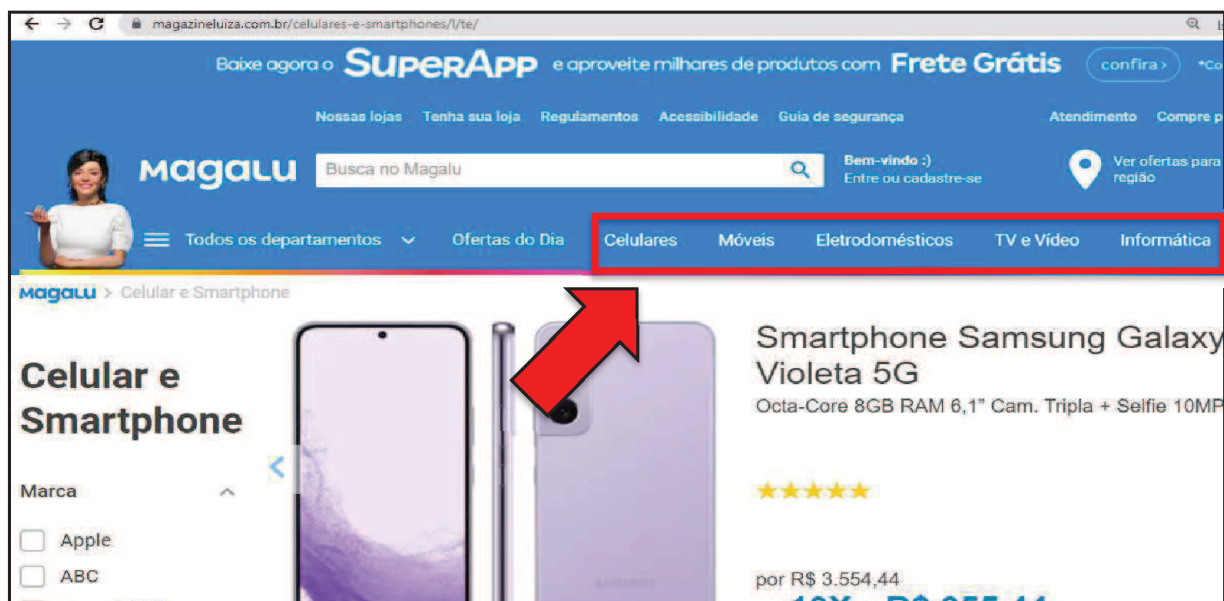
**Quadro 3 – Tipos de rótulos e suas definições.**

| <b>Tipos de Rótulos e suas definições</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rótulos Iconográficos                     | Constata-se que a sua maior ocorrência é em sites infantis, pois a utilização das figuras facilita na associação da atividade com o caminho para chegar até ela.                                                                                                   |
| Rótulos com links contextuais             | São aqueles rótulos que conduzem o usuário para informações em outras páginas ou em outra localização da mesma página.                                                                                                                                             |
| Rótulos como cabeçalhos                   | Retrata o conteúdo que os segue, como cabeçalhos impressos, e comumente são utilizados para estabelecer hierarquia dentro de um contexto.                                                                                                                          |
| Rótulos dentro de um Sistema de Navegação | Compõem essa categoria de rótulos, aqueles inseridos em um sistema de navegação, em que os links contextuais são apresentados de forma mais ampla e permitem ao usuário uma visão geral do que esperar de cada um deles.                                           |
| Rótulos com termo de indexação            | Os vocabulários controlados e taxonomias fazem parte dessa categoria. Os termos de indexação são palavras-chave, rótulos e cabeçalhos de assuntos que representam conteúdo para pesquisa ou navegação. Também podem ser organizados em forma de índice alfabético. |

Fonte: Adaptado de Alves (2011 apud SOUSA, 2014, p. 40)

Pode ser identificado na Figura 15, através do website da empresa Magazine Luiza, a utilização do sistema de rotulagem nos produtos que a empresa dispõe (Celulares, Móveis, Eletrodomésticos, TV e Vídeo, Informática).

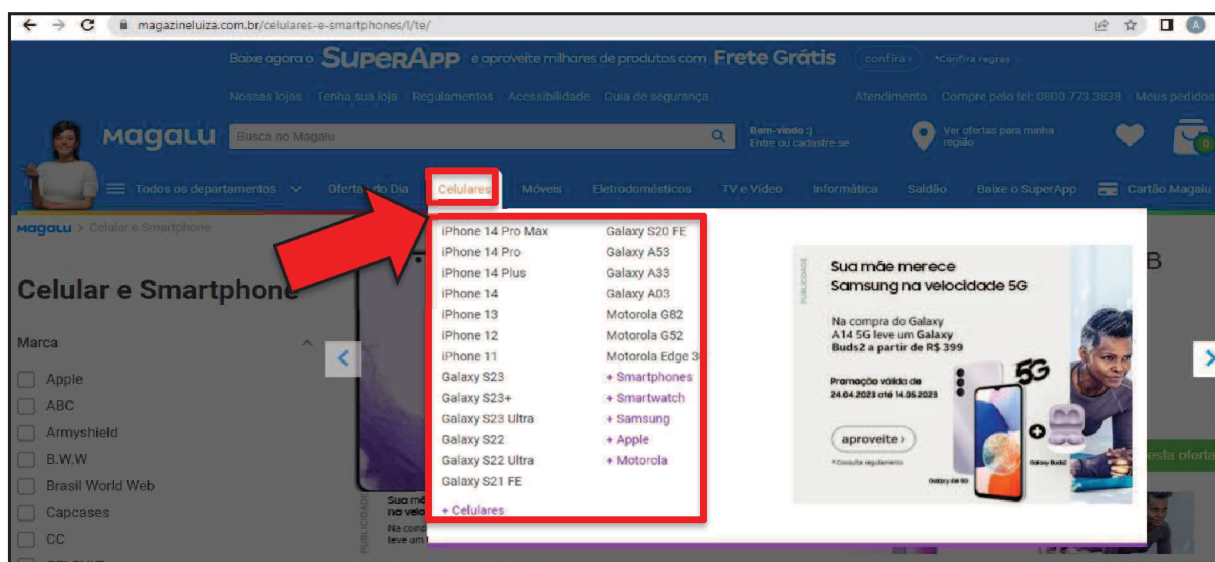
**Figura 15 - Website da empresa Magazine Luiza**



Fonte: <https://www.magazineluiza.com.br>

Ao passar o cursor do mouse por cima de cada seguimento, serão apresentados os diversos tipos de produtos que a empresa dispõe para comercialização do seguimento “celulares”, como pode ser observado na Figura 16.

**Figura 16 - Website da empresa Magazine Luiza**



Fonte: <https://www.magazineluiza.com.br>

Observou-se que existem diversos tipos de rótulos e segundo Sousa (2014), os rótulos precisam estar alinhados com a navegação e por isso possuem características distintas que irão se amoldar com as funções da página da web que se quer elaborar.

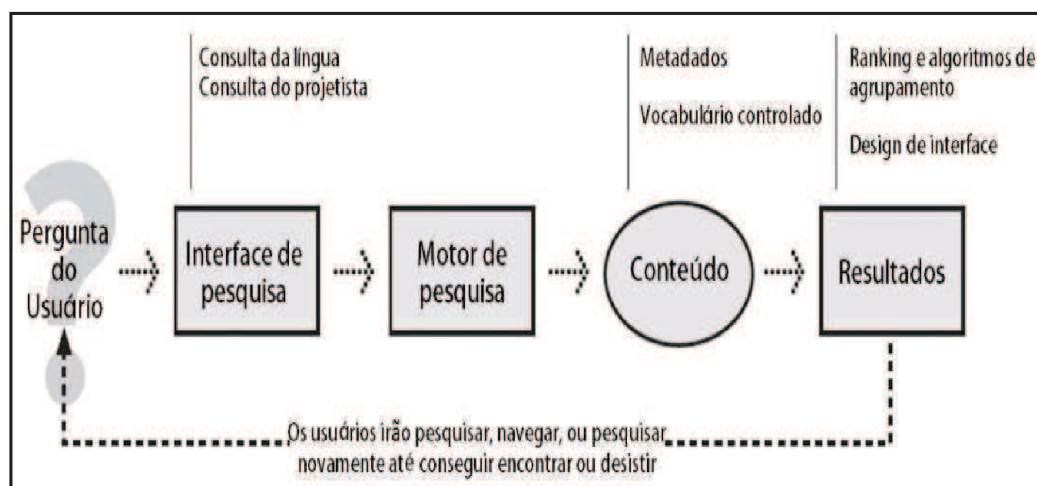
Já o sistema de busca, segundo Vidotti e Sanches (2004, p. 3) “auxilia na localização e no acesso direto às informações armazenadas em um *web site*”. E nesse sentido os autores reiteram que é preciso estudar como os usuários fazem suas buscas, pois os mesmos possuem necessidades informacionais diversas. Para Luz (2020, p. 23-24):

[...] deve-se observar como os usuários potenciais desse ambiente realizam as buscas, de maneira direta ou avançada, e seus diferentes tipos de necessidades informacionais, identificando, discriminando e visando suprir as possíveis variantes. São as relações usuário-necessidade-sistema que ditam o desenvolvimento de um sistema de busca simplificado ou avançado.

Devido a grande diversidade de necessidades informacionais dos usuários, antes de desenolver o sistema de busca de qualquer website, faz-se necessário conhecer melhor o seu público alvo. Segundo Maia *et al.* (2016, p. 100-101) “É para o usuário que os sites são desenvolvidos e é para ele que os sistemas de busca são estudados e otimizados.”

A figura 17 vem demonstrar que o processo para o desenvolvimento de um sistema de busca se inicia com as demandas dos usuários.

**Figura 17 - Estrutura de um motor de busca**



Fonte: Adaptado de Rosenfeld e Morville (2006 apud, DA SILVA, VIEIRA e LAZZARIN 2017, p. 90)

Corroborando com a figura 17, onde demonstra que todo sistema de busca se inicia conhecendo as demandas do seu público usuário, Lazzarin (2014, p. 118) menciona que:

[...] um sistema de busca, tem como princípio a consulta ao usuário, a partir de então, projetistas implementam motores de busca com conteúdos que tragam a linguagem do usuário, com um cuidadoso controle do vocabulário, sem esquecer dos metadados e, assim, os resultados das pesquisas são apresentados na página de forma agrupada e por ranking. Desta forma, os usuários se sentirão confiantes para realizar novas consultas até que consigam encontrar o que procuram ou cheguem ao fim do processo.

Quando um usuário inicia uma busca em um determinado site, ele já cria uma expectativa de que vai conseguir encontrar o que procura, ou que no mínimo, obterá alguma informação que possa auxiliá-lo na busca, caso sua expectativa não seja alcançada, poderá gerar no mesmo, uma insatisfação com o site que faça com que ele não retorne para realizar novas buscas.

Sousa (2014, p. 40) diz que “um sistema de busca deve prever as necessidades informacionais dos usuários, disponibilizando opções de recuperação de informações, de forma simples e intuitiva, para não frustrar os usuários”.

O Quadro 4 possui a descrição de alguns tipos de sistema de busca nos quais os usuários podem recuperar as informações.

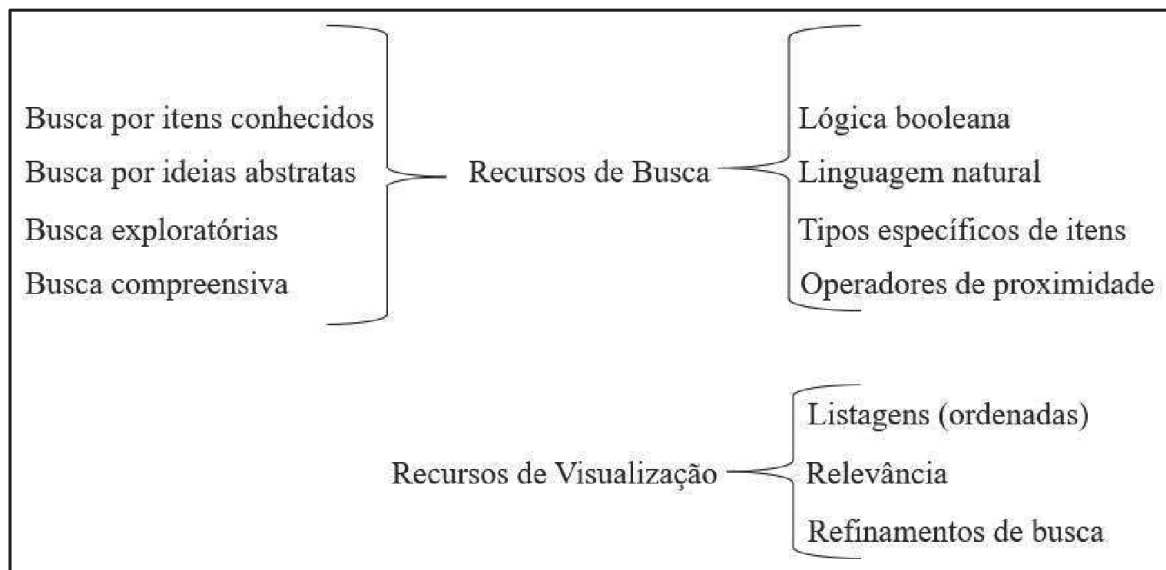
**Quadro 4 – Tipos de sistema de buscas.**

| <b>Tipos de sistemas de busca</b> |                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Busca por itens conhecidos        | Algumas necessidades informacionais, já são definidas e requerem uma resposta objetiva. O usuário sabe exatamente o que quer.                                                    |
| Busca por ideias abstratas        | Percebe-se a dificuldade do usuário em expressar sua busca, como se houvesse pouco conhecimento sobre o assunto, no entanto, sabe o que procura.                                 |
| Busca exploratórias               | O usuário não tem uma definição do que vai pesquisar, fica explorando determinada questão para poder aprender alguma coisa nova, no entanto, este sabe expressar o que pesquisa. |
| Busca compreensiva                | Os usuários ficam esperando que o sistema retorne com todas as informações possíveis sobre um determinado assunto.                                                               |

Fonte: Adaptado de Morville e Rosenfeld (2006 apud SOUSA, 2014, p. 41)

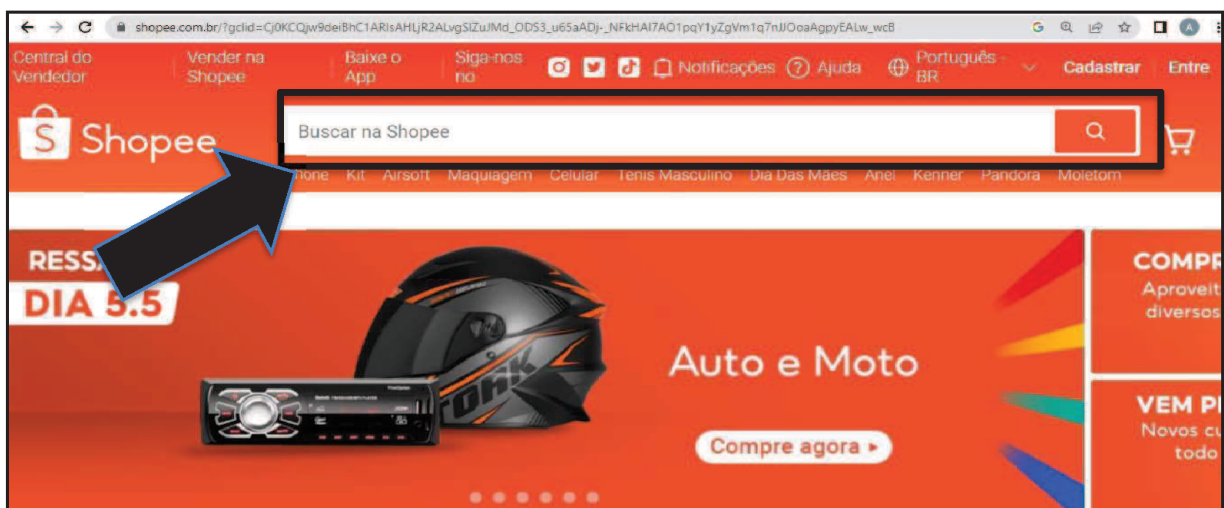
Segundo Souza, Foresti e Vidotti (2004), os usuários podem utilizar alguns recursos para efetuarem as buscas nos sites, tais quais: lógica booleana, linguagem natural, alguns tipos específicos de itens e operadores de proximidade. Já os recursos para a apresentação dos documentos recuperados podem ser através de listagens (ordenadas), relevância e refinamentos de busca, como pode ser observado na figura 18.



**Figura 18 - Sistema de busca**

Fonte: Adaptado de Souza, Foresti e Vidotti (2004, p. 89)

O sistema de busca pode ser observado na Figura 19 no website da empresa Shopee, e é utilizado pelos usuários quando eles desejam obter determinada informação de maneira mais rápida, mais direta e objetiva, pois em alguns sites, o item ou assunto de interesse do usuário não está disponibilizado de forma explícita.

**Figura 19 - Web site da empresa Shopee**

Fonte: <http://www.shopee.com.br>

Como existem vários perfis de usuários com diferentes necessidades, os sistemas de buscas dos websites devem ser desenvolvidos de um modo que auxiliem a todos a encontrarem



o que procuram de uma forma direta, sejam eles sabendo o que procuram ou não, entregando aos usuários o máximo de informações possíveis com o mínimo de palavras-chave utilizadas.

#### **4 TRANSPARÊNCIA PÚBLICA E SANÇÕES E/OU PENALIDADES ADMINISTRATIVAS**

Para Mendonça (2016, p. 59) “a transparência pública é essencial para que as informações necessárias para o controle social da administração pública sejam disponibilizadas”. Sem a disponibilização, da forma correta, dos atos realizados na administração pública, a sociedade de um modo geral, fica um pouco prejudicada sem saber o que está acontecendo para cobrar os responsáveis de fato.

Na visão de Silva (2017, p. 25) “a transparência pública surge então como uma ferramenta de fomento à democracia, uma vez que possibilita aos cidadãos acompanhar as ações de seus representantes, diminuindo a assimetria de informação”. O intuito da transparência dos atos públicos é justamente proporcionar aos cidadãos o poder para fiscalizar se os recursos estão sendo bem aplicados pelas autoridades e cobrar explicações, caso identifiquem algumas irregularidades na utilização dos recursos.

De acordo com Mendonça (2016, p. 60) “o cidadão bem informado, tem uma capacidade maior de conhecer e requerer seus direitos ao Estado, bem como exercer efetivamente o controle social”. Quanto mais informações os cidadãos tiverem acesso, mais eles poderão participar de forma mais ativa da gestão pública exigindo explicações e emitindo questionamentos com propriedade.

Para Figueiredo (2013, p. 48) “a entidade pública, ao dar transparência a seus atos de forma clara e confiável, permite que os cidadãos verifiquem se tais atos estão atendendo as necessidades da coletividade”. Quanto mais transparentes forem os atos das entidades públicas, mais os cidadãos vão poder acompanhar se o bem comum em prol da comunidade está preservado e atendido.

No Brasil existem legislações que possuem a função de normatizar a transparência dos dados da Administração Pública, e estas normas devem promover o controle social, haja vista que a participação popular depende da transparência das atividades governamentais que devem auxiliar a população no acesso aos dados dos órgãos do governo (FIGUEIREDO, 2013).

Das leis criadas, com esse intuito, podemos citar a Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF (Lei Complementar 101/2000), a Lei da Transparência na Gestão Fiscal (Lei Complementar 131/2009), lei esta, que só fez acrescentar alguns dispositivos à lei de responsabilidade fiscal, com o intuito de deixá-la inovadora e robusta, e a Lei de Acesso à informação - LAI (12.527/2011).

A LRF foi criada amparada na constituição federal com o intuito de auxiliar os gestores públicos nos controles dos gastos em todas as esferas.

Devido ao aumento da fiscalização e participação popular, em sintonia com mecanismos de controle dos gastos públicos, como a criação da LRF, as tomadas de decisões por parte dos gestores públicos tendem a ser muito mais bem planejadas e executadas, pois sabem que estão sendo fiscalizados por quem mais se interessa pelos benefícios gerados, no caso a população, e terão que prestar contas e serão responsabilizados, caso tenham cometido algum ato ilícito durante a gestão, aos órgãos fiscalizadores e autoridades competentes.

Através da criação da LRF, os gestores públicos passam a ter metas a cumprir, como por exemplo, controle nos gastos com a contratação de pessoal, controle entre a arrecadação de receita e os gastos públicos para evitar o endividamento da unidade federativa.

Uma unidade da federação endividada é sinônimo de má administração dos recursos públicos, por parte dos gestores, e a principal prejudicada é a população.

Um dos princípios da administração pública que é utilizado na LRF é a publicidade, cujo objetivo principal é a transparência das atividades públicas. Tal princípio pode ser observado no art. 48 o qual menciona que os instrumentos de transparência da gestão fiscal (os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas, entre outros), serão amplamente divulgados e uma das formas de divulgação é através dos meios eletrônicos de acesso público (TCU, 2020).

Devido a esta ampla divulgação fiscal das ações realizadas por parte das entidades públicas, a população pode ter acesso a informações que são imprescindíveis para o bem estar local, como por exemplo, saber como a arrecadação dos impostos estão sendo aplicados pelos gestores públicos, bem como se as metas fiscais foram cumpridas ao longo do período, dentre outras informações.

Além das informações a serem divulgadas por meios eletrônicos, elas são divulgadas em audiências públicas como consta no art. 9, § 4º da LRF.

No § 1º, incisos I e II, do art. 48 da LRF consta que a transparência pública também é assegurada a população através de incentivos à participação nas audiências públicas que são realizadas para discutir os planos, as leis de diretrizes orçamentárias e os orçamentos, nas quais tais informações são disponibilizadas ao público em tempo real através de meios eletrônicos. (TCU, 2020).

Já a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, é uma lei federal que regulamenta o art. 5º, XXXIII, art. 37, §3º, II e art. 216, §2º da Constituição

Federal de 1988, que garante o acesso às informações produzidas ou armazenadas por órgãos das três esferas: União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

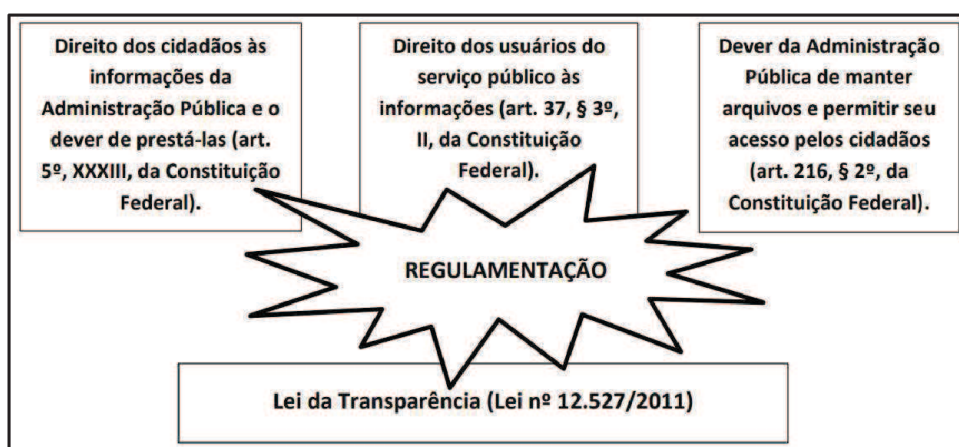
O art. 8º da LAI diz que:

[...] é dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas. (BRASIL, 2011).

Desse modo, a LAI vem deixar bem claro aos gestores públicos, que todas as informações produzidas nos órgãos públicos devem ser divulgadas mesmo se a população não fizer nenhuma solicitação para ter acesso, ou seja, a administração pública tem que tomar a iniciativa de divulgar seus atos e que seja de forma e local acessível a todos (BRASIL, 2011).

Em vários dispositivos já constavam o direito de acesso a informações de caráter público, como pode ser verificado no art. 5º, inciso XXXIII, da Constituição Federal, bem como nos art. 37, § 3º, inciso II e no art. 216, § 2º da Carta Magna. Porém, havia a necessidade de uma unificação desse direito, com o intuito de dar um sentido mais amplo especificamente ao acesso às informações de âmbito público. Então, diante de tal demanda, no ano de 2011 foi instituída a Lei da Transparência que vem regulamentar esse direito do cidadão, que é ter acesso, de forma mais ampla, aos atos governamentais, sejam eles produzidos no âmbito da União, Estados, Distrito Federal ou Municípios. A Figura 20 resume a evolução dos normativos de transparência e acesso à informação.

**Figura 20 - Regulamentação da Transparência dos atos públicos**



Fonte: Martins (2019, p. 5)

Percebemos que existe um esforço do legislador em atribuir ao cidadão o poder de auditoria a partir da implementação de dispositivos legais que incitem o controle social. Embora, a transparência seja um elemento de senso comum em países democráticos, Silva (2017) observa que os gestores públicos não possuem, intimamente, “bom grado” com atos de transparências, seja por incompetência ou por corrupção, pois a transparência imprime à exposição

Na visão de Silva (2019, p. 56):

[...] a transparência pública adjudica em favor ao combate a corrupção em virtude de dar visibilidade às ações do Estado, de modo que o ato de transparecer as atividades concernentes a administração pública é imperativo da sociedade, considerando que as ações dos órgãos públicos devem corroborar para manter o equilíbrio social, no que tange a aplicação dos recursos financeiros, nas políticas inclusivas, que prospectem a necessidade da sociedade.

A ação de transparência pública além de empoderar a sociedade diminui ação de corrupção, pois o cidadão fica mais próximo das atividades da máquina pública (MENDONÇA, 2016).

Os principais marcos legais referentes a transparência pública no Brasil podem ser observados no Quadro 5:

**Quadro 5** – Principais marcos legais relacionados à transparência pública, no Brasil.

| Ano  | Dispositivo Legal              | Principais Contribuições                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1988 | Constituição Federal           | Colocou o direito de acesso a informações públicas no rol de direitos fundamentais dos indivíduos                                                                                                                                                                                                      |
| 2000 | Lei Complementar n.º 101 (LRF) | Instituiu os instrumentos de transparência da gestão fiscal, determinando que fosse dada ampla divulgação à sociedade dessas informações.                                                                                                                                                              |
| 2005 | Decreto n.º 5.482              | Instituiu o Portal da Transparência do Governo Federal possibilitando o acompanhamento e fiscalização dos gastos públicos pela sociedade, por meio da Internet.                                                                                                                                        |
| 2009 | Lei Complementar n.º 131       | Acrescentou novos dispositivos à LRF, determinando a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e estabelecendo prazos para o cumprimento de suas determinações.                                                                                     |
| 2011 | Lei nº 12.527 (LAI)            | Regulamentou o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas no país, disciplinando como deviam ser tratados os pedidos de informação (transparência passiva), além de reforçar os preceitos de divulgação de informações de interesse geral e coletivo (transparência ativa). |

Fonte: Silva (2019, p. 20)

Outra ferramenta criada pelos órgãos de controle visando a disponibilização de informações públicas ao cidadão foi o Portal da Transparência.

Lançado pela Controladoria-Geral da União (CGU), em 2004, o Portal da Transparência do Governo Federal é um site de acesso livre, no qual o cidadão pode encontrar informações sobre como o dinheiro público é utilizado, além de se informar sobre assuntos relacionados à gestão pública do Brasil. Desde a criação, a ferramenta ganhou novos recursos, aumentou a oferta de dados ano após ano e consolidou-se como importante instrumento de controle social, com reconhecimento dentro e fora do país. (BRASIL, 2022).<sup>3</sup>

O Portal de Transparência é uma importante ferramenta no controle dos atos governamentais e controle dos gastos públicos, além de ser um local no qual podem ser encontradas várias informações em tempo real, pois passou a ser uma ferramenta aliada no combate à corrupção e ao desperdício de verba pública.

O desenvolvimento das ferramentas voltadas para a transparência pública e da criação da LAI, além de ser uma conquista muito importante para publicizar os atos dos governos, veio dinamizar o atendimento das demandas dos cidadãos, pois com a utilização dessa ferramenta tecnológica tornou a busca por informações mais dinâmica (SILVA, 2019).

Devido aos avanços tecnológicos a população acompanha estes avanços quando adquirem equipamentos modernos como: celulares, computadores, tablets, entre outros. Com tais equipamentos e o auxílio da internet, a população pode ter acesso aos portais de transparência.

Segundo Silva (2019), com o passar dos anos foi-se estabelecendo no Brasil um novo contexto democrático, e devido a essa dinamização, as tecnologias da informação passaram a ser mais utilizadas, principalmente a internet que possibilitou a universalização das informações a um baixo custo.

Desse modo, por mais que o poder público faça uso dos recursos da tecnologia da informação para disponibilizar informações obrigatórias sobre seus atos através dos portais de transparência, não basta ser qualquer tipo de informação, para ser considerada eficiente, é preciso que sejam informações úteis aos cidadãos, pois se tais informações forem sem nenhuma utilidade, o poder público estará disponibilizando apenas lixo eletrônico (SILVA, 2017).

---

<sup>3</sup> Portal da Transparência do Governo Federal, Convênios por Estado/Município: banco de dados. Disponível em: <<https://www.portaltransparencia.gov.br/sobre/o-que-e-e-como-funciona>>. Acesso em: 8 out. 2022



Existem duas formas de os gestores públicos aplicarem a transparência pública e divulgarem as informações dos seus governos, são a transparência ativa e a transparência passiva. No entendimento de Silva (2017, p. 33):

[...] enquanto na transparência ativa as informações são disponibilizadas por interesse do gestor público ou por imposição legal de dados obrigatórios, na transparência passiva é necessário que o ente público esteja preparado para responder a qualquer solicitação da população não sujeita a sigilo.

Desse modo, compreendemos que as formas de transparência seja essa ativa ou passiva, conceitualmente se completam para tornar efetiva a publicidade da gestão pública.

O Quadro 6 lista as principais características distintivas entre transparência ativa e passiva.

**Quadro 6 – Principais características distintivas entre transparência ativa e passiva**

| <b>Característica</b>    | <b>Transparência Ativa</b>                                                                                                                  | <b>Transparência Passiva</b>                                                                            |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Abrangência legal        | Lei Complementar nº 131/2009 e Lei nº 12.527/2011                                                                                           | Lei nº 12.527/2011                                                                                      |
| Iniciativa da informação | Gestor Público                                                                                                                              | Qualquer Interessado                                                                                    |
| Forma de acesso          | Internet                                                                                                                                    | Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) que pode estar disponível na pela Internet ou de modo presencial |
| Conteúdo da Informação   | À critério do gestor público, desde que divulgados o conteúdo mínimo previsto em Lei e resguardado o sigilo de informações, quando cabível. | Qualquer uma solicitada pelo interessado, resguardado o sigilo de informações, quando cabível.          |
| Tempo de divulgação      | Tempo real                                                                                                                                  | Imediatamente, quando disponível, ou no máximo em até vinte dias, prorrogáveis por mais dez dias.       |

Fonte: Silva (2017, p. 33)

Podemos observar com os dados do Quadro 7 que a transparência ativa possui celeridade em sua publicidade, pois ela é acessível em tempo real diretamente pela internet sem precisar ligar ou se deslocar de forma presencial até o órgão do qual se quer uma informação, até porque as informações são disponibilizadas de livre iniciativa do gestor. A transparência passiva é o oposto da ativa, pois só é disponibilizada quando se é solicitada por telefone ou de modo presencial. O tempo de divulgação da informação por meio da transparência passiva, pode chegar até 30 (trinta) dias.

Com relação a transparência das informações sobre sanções administrativas aplicadas em licitações e em contratos, objeto deste estudo, está prevista na Lei nº 8.666 nos arts. 86 e 87 de 23 de junho de 1993, no art. 7º da Lei nº 10.520 e no decreto municipal da cidade de João Pessoa nº 9.281 de 29 de janeiro de 2019.

Segundo o Caderno de Logística do Ministério do Planejamento, Gestão e Orçamento (MPOG), as sanções administrativas em licitações e contratos são respostas das autoridades competentes dadas aos licitantes e contratados da administração pública de que seus atos ou conjunto de atos praticados não serão tolerados, pois causarão prejuízos à administração ou violarão algumas normas estabelecidas nos certames de observância obrigatória.

O MPOG define sanções administrativas como sendo item que é previsto em lei e aplicado pela autoridade competente no exercício da função administrativa, devem constar em edital ou nos contratos administrativos, garantindo, aos licitantes ou contratados, o direito ao contraditório e a ampla defesa quando aberto algum processo administrativo para apurar os atos praticados contra a administração pública (BRASIL, 2015).

Os principais artigos da Lei nº 8.666/1993 onde constam as sanções administrativas que são aplicadas aos licitantes que infringem e descumprem o que a legislação preconiza nas licitações e contratos administrativos estão elencados a seguir:

Art. 86. O atraso injustificado na execução do contrato sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.

§ 1º A multa a que alude este artigo não impede que a Administração rescinda unilateralmente o contrato e aplique as outras sanções previstas nesta Lei.

§ 2º A multa, aplicada após regular processo administrativo, será descontada da garantia do respectivo contratado.

§ 3º Se a multa for de valor superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, a qual será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou ainda, quando for o caso, cobrada judicialmente.

Art. 87. Pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:

I – advertência;

II – multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;

III – suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos;

IV – declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior.

§ 1º Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela Administração ou cobrada judicialmente.

§ 2º As sanções previstas nos incisos I, III e IV deste artigo poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, facultada a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, no prazo de 5 (cinco) dias úteis.

§ 3º A sanção estabelecida no inciso IV deste artigo é de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, facultada a defesa do interessado no respectivo processo, no prazo de 10 (dez) dias da abertura de vista, podendo a reabilitação ser requerida após 2 (dois) anos de sua aplicação. (BRASIL, 1993).

Toda essa norma deve ser de conhecimento de todos os interessados em participar de licitações, pois as sanções administrativas serão aplicadas a todos, ou seja, os que tomaram conhecimento e os que alegarem que não sabiam delas.

Quanto à sanção administrativa aplicada na Lei nº 10.520/2002 que regulamenta as licitações na modalidade pregão, está prevista no art. 7º que diz:

Art. 7º Quem, convocado dentro do prazo de validade da sua proposta, não celebrar o contrato, deixar de entregar ou apresentar documentação falsa exigida para o certame, ensejar o retardamento da execução de seu objeto, não mantiver a proposta, falhar ou fraudar na execução do contrato, comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude fiscal, ficará impedido de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e, será descredenciado no Sicafe, ou nos sistemas de cadastramento de fornecedores a que se refere o inciso XIV do art. 4º desta Lei, pelo prazo de até 5 (cinco) anos, sem prejuízo das multas previstas em edital e no contrato e das demais cominações legais. (BRASIL, 2002).

A lei do pregão eletrônico também prevê a aplicação de sanções administrativas aos que infringem as regras estabelecidas nela. Em uma visão geral, praticamente, a lei do pregão estabelece as mesmas penalidades previstas na lei 8.666/93.

Segundo Meireles (2017, p. 4) “observa-se que, usualmente, as sanções previstas seguem um sistema gradual, ou seja, das mais leve, advertência, à mais severa, declaração de inidoneidade”. Para cada tipo de situação é aplicada uma sanção de acordo com o ato praticado pelo licitante ou contratado. Pode-se citar como uma situação leve para aplicação de sanção administrativa, um atraso na entrega de refeições em horário pré-definido com o fornecedor, e como severa, a apresentação de documentação falsa ao contratante com o intuito de encobrir a falta de tal documentação imprescindível para a permanência da contratação.

As compras e contratações realizadas pela Administração Públicas, geralmente, são através de procedimentos licitatórios como por exemplo: pregões (presencial ou eletrônico),

dispensa de licitação, inexigibilidade, concorrência, entre outros, todos esses balizados pelas leis 8.666/1993 e 10.520/2002 com o intuito de adquirir produto e contratar serviços de empresas que atendam todos os requisitos exigidos pelas referidas leis, sem deixar de atender o que recomenda o princípio da economicidade, ou seja, é preciso verificar a proposta mais vantajosa (menor preço) levando em consideração a qualidade dos produtos ou prestação dos serviços para que o interesse público não seja prejudicado.

Quando o órgão contratante identifica qualquer infração administrativa nos cumprimentos legais dos contratos administrativos, deve ser aplicada a sanção administrativa adequada para a situação, obedecendo à proporcionalidade da má conduta e à preservação do interesse público (VIEIRA, 2010). Ressaltamos, ainda, que a autoridade competente quando identifica alguma irregularidade e não instaura procedimento administrativo para apurar causa, pode ser responsabilizada pela falta de ação nesses casos.

Desse modo, a apuração de infrações administrativas deve ser verificada pela Administração Pública e se constituem como cláusulas exorbitantes dos contratos firmados entre ente público e contratado e devem refletir a supremacia do interesse público. Meireles (2017, p. 3) afirma:

[...] a verificação e apuração de infrações administrativas e aplicações concretas das sanções administrativas pela Administração Pública ao contratado que comete faltas é uma das cláusulas exorbitantes do contrato administrativo. Essas cláusulas decorrem da posição de supremacia da administração perante o particular contratado e são reflexo do princípio da supremacia do interesse público sobre o privado, que fornece à administração diversas prerrogativas, de direito material e processual.

Para que o interesse público seja garantido perante os interesses privados, as cláusulas exorbitantes surgem como “guardiãs” com o intuito de garantir que os contratados cumpram com as obrigações assumidas através de contratos, e desta forma, a sociedade não fique desamparada pela falta dos produtos ou serviços indispensável para o bem estar coletivo.

Na visão de Boselli e Ipiranga (2016, p. 204):

[...] é importante observar que o descumprimento de um contrato pode trazer para a Administração tanto prejuízos materiais direta ou indiretamente, ligados a bens que podem ser perdidos em razão do não cumprimento, quanto prejuízos não materiais, que estariam indiretamente ligados em razão do não cumprimento do contrato, tudo isso levando em conta as finalidades públicas atendidas pela contratação.

A administração pública será prejudicada pelo descumprimento contratual por parte dos seus fornecedores, pois haverá a descontinuidade de serviços internos, insumos para as atividades administrativas poderão faltar, novos processos licitatórios serão abertos, e com isso, será necessário aguardar o tempo de todo trâmite processual até ser finalizado, este podendo ser satisfatório ou fracassado, entre outros prejuízos.

Segundo o Manual de Sanções do Tribunal de Contas da União (TCU) (2020, p. 3):

A aplicação de sanções administrativas tem previsão legal e visa a preservar o interesse público, quando este é abalado por atos ilícitos cometidos por licitantes ou contratadas, em procedimentos de aquisição pública ou na execução de contratos administrativos.

Desse modo, constatamos que a sociedade é a mais prejudicada pelos descumprimentos contratuais, visto que é o ente que utiliza os serviços e produtos contratados pelo poder público.

Para Alexandrino e Paulo (2013, p. 545) “a aplicação de sanções administrativas pela administração pública, em caso de irregularidade do particular na execução do contrato, independe de prévia manifestação do poder judiciário”. Ou seja, identificada a infração cometida pelo contratado, as autoridades competentes da administração pública poderão instaurar processo administrativo disciplinar para apurar as causas e aplicar as penalidades cabíveis que o caso requer (TCU, 2020). Nessas situações não se trata de um ato discricionário, ou seja, as autoridades não têm opção de escolha, devem cumprir a sanção e agir para preservar o interesse público.

O Manual de Sanções do TCU (2020) diz que quando for constatado um ato ilícito praticado por licitantes ou contratados da administração pública, as autoridades tem o dever de aplicar a punição, pois a omissão, perante o ilícito, é tão antijurídica quanto a prática do próprio ilícito, e por isso, pode configurar crime a conduta do agente público que deixa de adotar as providências necessárias. Meireles (2017) expõe que a omissão do ente público quanto a omissão de ato de punição que permeiam um contrato administrativo que por um acaso apresentou ato ilícito se constitui em improbidade administrativa.

A conduta dos licitantes e contratados da administração pública deve ser balizada pelas normas legais previamente estabelecidas como: leis, editais e contratos, não sendo admitida como defesa, em caso de cometimento de infrações e/ou atos ilícitos, ignorância a elas, e por esse motivo, cabe às autoridades aplicarem punições justas que o caso requer.



Tais dispositivos de aplicação de sanções administrativas a contratados e agentes públicos que comentem infrações contra o interesse público encontram-se nos seguintes artigos da Lei 8.666/1993:

Art. 58. O regime jurídico dos contratos administrativos instituído por esta Lei confere à Administração, em relação a eles, a prerrogativa de:

[...] IV – Aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste;

Art. 82. Os agentes administrativos que praticarem atos em desacordo com os preceitos desta Lei ou visando a frustrar os objetivos da licitação sujeitam-se às sanções previstas nesta Lei e nos regulamentos próprios, sem prejuízo das responsabilidades civil e criminal que seu ato ensejar.

Art. 83. Os crimes definidos nesta Lei, ainda que simplesmente tentados, sujeitam os seus autores, quando servidores públicos, além das sanções penais, à perda do cargo, emprego, função ou mandato eletivo. (BRASIL, 1993).

Não apenas as empresas contratadas e participantes de licitações públicas podem sofrer penas previstas em lei por causarem prejuízo ao interesse público, os agentes administrativos também estão sujeitos aos rigores da lei. Não são apenas penalizados quando os atos infracionais são consumados, o fato de tentarem ou se omitirem, quando comprovados, já são motivos suficientes para a abertura de processo administrativo e aplicação de sanções penais.

Não é de interesse da Administração Pública aplicar sanções administrativas a licitantes e contratados, pois em algumas sanções aplicadas pode significar o fechamento da empresa devido a gravidade e abrangência da penalidade, porém, a Administração Pública não pode ser conivente e nem omissa no tocante a infrações administrativas praticadas por licitantes e contratados, visando exclusivamente prejudicar o processo licitatório e, conseqüentemente, o interesse público. Segundo Vieira (2010, p. 44):

O interesse público é indisponível. Sendo da coletividade, o agente administrativo dele não pode dispor e transigir. Por esse princípio, a aplicação das sanções administrativas é de interesse da coletividade como um todo, ou seja, é interesse e direitos com dimensão pública. Qualquer ato administrativo que não respeite o interesse público será inválido.

Quando os atos da administração pública não são publicizados através de meios oficiais, está sendo ferido um dos princípios que fazem parte da constituição federal de 1988, no art. 37º, que é a publicidade. Portanto, é um direito do cidadão ter acesso aos atos praticados pelos servidores públicos, bem como um dever dos gestores disponibilizarem em local de fácil acesso tais informações, exceto aquelas que necessitam ser sigilosas para garantir a segurança do interesse público.



Na visão de Boselli e Ipiranga (2016, p. 197) “a aplicação de penalidades no contrato administrativo objetiva gerar uma conduta do contratado condizente com o interesse público, bem como evitar os danos aos cofres públicos”.

A aplicação de penalidade tem um caráter pedagógico, ou seja, tem a intensão de demonstrar para os infratores, que a conduta que visa prejudicar o interesse público não será admitida e será combatida nos rigores da lei. A aplicação de sanções administrativas a licitantes e contratados tem a finalidade de mostrar que comportamentos que infringem a legislação não serão aceitos pela Administração, bem como desestimular que a prática volte a acontecer pelos demais licitantes.

O MPOG menciona que a instauração de procedimento administrativo com o intuito de averiguar possíveis infrações cometidas por licitantes e contratados que estejam causando prejuízo ao erário, e se constatado, aplicar sanções, em regra geral, possui alguns objetivos: i) **caráter preventivo**, ou seja, evitar que ocorram tais comportamentos por parte dos licitantes e contratados; ii) **caráter educativo**, ou seja, desenvolvimento de uma política de conscientização das consequências que estarão sujeitos se cometerem infrações; e por último, iii) **caráter repressivo**, ou seja, a aplicação de uma punição pelo ato cometido (BRASIL, 2015).

O Caderno de Logística do MPOG também apresenta que qualquer uma das partes integrantes do processo licitatório, sejam eles o pregoeiro e/ou o fiscal ou gestor do contrato, que identificarem ou receberem denúncias ou reclamações de usuários dos serviços, de qualquer ato (falhas, fraudes ou outro tipo de infração) suspeito que possa causar prejuízo ao erário e que vão de encontro ao interesse público, é indispensável a abertura de processo administrativo para apurar causas e responsabilizações:

[...] o processo administrativo para aplicação de sanção é o instrumento pelo qual se assegura o respeito aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência. (BRASIL, 2015, p. 15).

É através da instauração de processo administrativo que serão garantidos os direitos do acusado ao contraditório e a ampla defesa. Caso a aplicação da sanção administrativa seja aplicada sem a devida instrução processual, o mesmo poderá ser invalidado por ocorrência de vícios processuais.

Nesse sentido, para que seja respeitado o direito de contraditório e ampla defesa, é preciso que o processo administrativo de aplicação de sanção aos licitantes ou contratados seja

o mais transparente possível, tem que haver a fase da notificação para que eles possam se defender das acusações (MEIRELES, 2017).

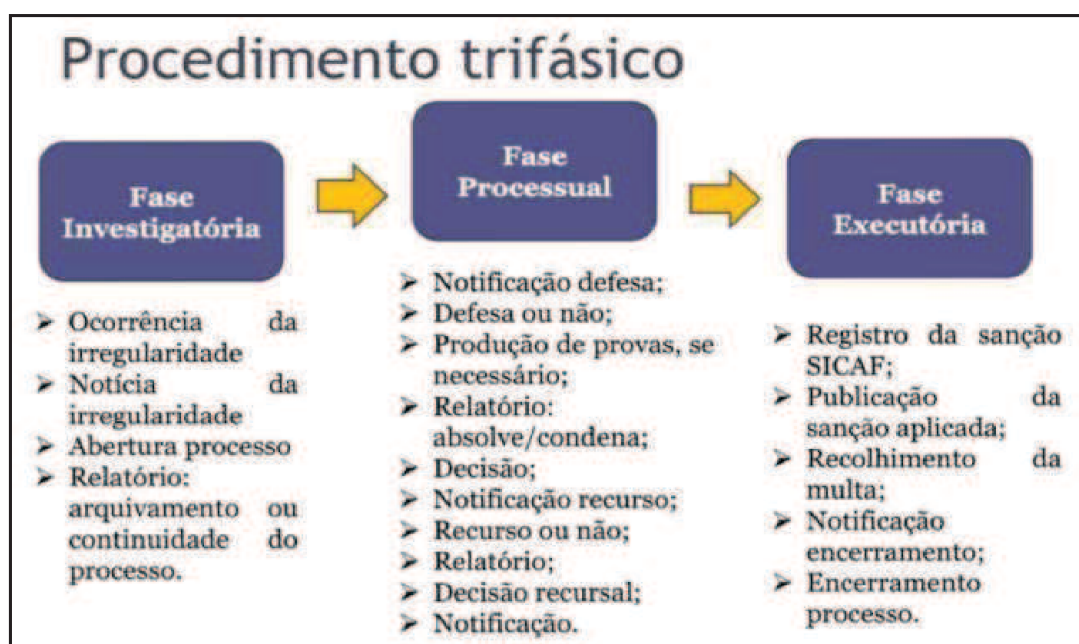
A fase da defesa prévia é indispensável para que o processo possa prosseguir de forma justa e transparente, pois tal fase é prevista de forma expressa no art. 87 da lei 8.666, de 1993. (BRASIL, 2015).

Cumpridas as etapas (instauração, instrução processual, cumprimentos dos prazos legais e produção de provas) do processo administrativo sancionador, aberto para analisar as infrações cometidas por parte dos licitantes e contratados, contra a administração pública, a autoridade competente aplicará a sanção correspondente ao ato infracional. Os sancionados ainda poderão entrar com recurso, mas caso sejam indeferidos, a administração providenciará a imediata execução da decisão administrativa e o devido registro nos sistemas adequados (BRASIL, 2014).

As sanções administrativas, aplicadas contra os licitantes e contratados, passam a ter sua vigência efetiva, quando as decisões forem publicadas nos meios de publicidades válidos e registradas nos sistemas apropriados.

Todas as etapas, desde a instauração do processo administrativo até o encerramento do mesmo, podem ser verificadas na Figura 21.

**Figura 21 – Fases do Processo Administrativo**



Fonte: Zanoni (2016 apud RAMALHO, 2018, p. 35)

A fase investigatória inicia-se com ocorrência da irregularidade cometida por parte dos licitantes ou contratados da administração pública. Diante da ocorrência, para que seja dado prosseguimento a investigação, é necessário comunicar o fato as autoridades competentes através de um meio oficial (ofício, memorando, entre outros) para que seja aberto um processo administrativo formal. Aberto o processo e analisado a comunicação da ocorrência, será emitido um relatório com uma decisão para arquivamento ou continuidade do processo.

Na fase processual, serão realizadas diligências visando garantir o direito ao contraditório e a ampla defesa para que, tanto a acusação quanto a defesa, apresentem documentação (provas) do ocorrido ou da inocência, contribuindo desta forma, com a instrução processual para que a autoridade competente do órgão emita um relatório com uma decisão de absolvição ou condenação. Caso seja pela absolvição, o processo é arquivado, mas se for pela condenação, o licitante ou contratado ainda poderá ingressar com um recurso pedindo uma reconsideração da decisão. Caso seja aceito, ou não, o recurso, ocorrerá a notificação do acusado com a decisão, e respectivamente, o processo será encerrado e arquivado ou será condenado e penalizado.

Na última fase do processo, a executória, as aplicações das penalidades são efetivadas com a publicação nos meios de comunicação oficiais (jornais de grande circulação, site oficiais entre outros). Após a publicação da penalidade, a mesma é registrada nos sistemas (CEIS, CNEP, TCU) que armazenam informações de empresas que sofreram algum tipo de penalidade, e como consequência, estão impedidas de participarem de licitações com os órgãos públicos.

Finalizada a fase executória, para encerrar o processo, o licitante ou contratado é notificado para tomar conhecimento da penalização aplicada.

Pode-se verificar no Quadro 7, de forma resumida e detalhada, as sanções administrativas e suas principais características desde a constatação das infrações até a instauração de processo administrativo, garantido o contraditório e a ampla defesa.

**Quadro 7 - Modalidade de sanções administrativas e características principais (continua)**

| <b>Sanções Administrativas</b> |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modalidade de sanção</b>    | <b>Previsão Legal</b>          | <b>Características principais</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
| Advertência                    | Art. 87, I, da Lei nº 8.666/93 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sanção mais branda para infrações de menor gravidade;</li> <li>➤ Tem caráter educativo;</li> <li>➤ Não se confunde com uma mera notificação;</li> <li>➤ Requer processo administrativo assim como todas as outras sanções;</li> </ul> |

**Quadro 7 - Modalidade de sanções administrativas e características principais (continua)**

| <b>Sanções Administrativas</b>                                                                    |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modalidade de sanção</b>                                                                       | <b>Previsão Legal</b>                                                                                                                | <b>Características principais</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Advertência                                                                                       | Art. 87, I, da Lei nº 8.666/93                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cabível somente aos contratos vigentes;</li> <li>Dispensa publicação no DOU.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Multa                                                                                             | Art. 86 da Lei nº 8.666/93 (multa de mora);<br>Art. 87, II, da Lei nº 8.666/93 (multa compensatória)<br>Art. 7º da Lei nº 10.520/02. | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Única sanção que possui natureza pecuniária e pode ser cumulada com outras;</li> <li>➤ Deve ser prevista no edital ou no contrato em forma de percentual;</li> <li>➤ Multa de mora nos casos de atraso na execução do contrato;</li> <li>➤ Multa compensatória nos casos de inexecução total ou parcial do contrato;</li> <li>➤ Poderá ser descontada da garantia relativa ao objeto contratado e, se superior ao valor desta, será descontado dos pagamentos eventualmente devidos pela administração ou cobrada judicialmente;</li> <li>➤ Dispensa publicação no DOU, quando for moratória; requer publicação se for compensatória.</li> </ul> |
| Suspensão Temporária de participação em licitações e impedimento de contratar com a Administração | Art. 87, III, da Lei nº 8.666/93                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Por prazo não superior a 2 (dois) anos;</li> <li>➤ Para infrações graves;</li> <li>➤ Abrangência: para o TCU incide apenas quando o órgão que aplicou a sanção, mas para o STF se aplica a todos os entes federativos;</li> <li>➤ Requer publicação no DOU.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Impedido de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios              | Art. 7º da Lei nº 10.520/02                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pelo prazo de até 5 (cinco) anos;</li> <li>➤ Sanção mais severa do que a suspensão e mais branda que a declaração de inidoneidade;</li> <li>➤ Abrangência: âmbito interno do ente federativo que aplicar a sanção;</li> <li>➤ Não requer comprovação de dolo ou má-fé;</li> <li>➤ Requer publicação no DOU.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

**Quadro 7 - Modalidade de sanções administrativas e características principais (conclusão)**

| <b>Sanções Administrativas</b>                                                                                                                                                                             |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Modalidade de sanção</b>                                                                                                                                                                                | <b>Previsão Legal</b>           | <b>Características principais</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública                                                                                                                           | Art. 87, IV, da Lei nº 8.666/93 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ É a sanção mais severa;</li> <li>➤ Prazo mínimo de 2 (dois) anos de duração;</li> <li>➤ Não possui limite máximo, durando em quanto perdurarem os motivos da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade;</li> <li>➤ Aplicação de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal;</li> <li>➤ Abrangência nacional;</li> <li>➤ Requer comprovação de dolo ou má-fé;</li> <li>➤ Requer publicação no DOU.</li> </ul> |
| Observação: as sanções previstas na Lei Federal nº 8.666/93 e na Lei Federal nº 10.520/02 são complementares. Assim, as sanções constantes na Lei de Licitações e Contratos podem ser aplicadas ao pregão. |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Fonte: Catanduba (2021, p. 95-97)

Das cinco modalidades de sanções administrativas existentes nas Leis 8.666/1993 (Licitações e contratos) e 10.520/2002 (Pregão Eletrônico), apenas uma coincide entre elas, que é a multa, porém, as outras modalidades são complementares.

## 5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS: Dando vida ao desenho da plataforma

A revolução industrial foi responsável por algumas transformações econômicas e sociais, bem como, trouxe um avanço tecnológico muito grande para as indústrias e para a sociedade de um modo geral. A relação entre patrão e empregados foi afetada, pois com a utilização de máquinas nas fábricas, as jornadas de trabalhos se tornaram intensas e os donos das fábricas priorizavam o aumento da produtividade, e consequentemente, lucro cada vez maiores (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2006).

Com o passar dos anos, os processos produtivos nas indústrias foram se aperfeiçoando com o intuito de cada vez mais aumentar a produção para obtenção de lucros maiores, porém a preocupação passou a ser a diminuição dos desperdícios, sejam eles de matérias primas (tecidos, madeira, tintas e etc.) bem como de movimentos (tempo).

Um dos precursores que contribuiu para revolucionar o sistema produtivo nas organizações, no início do século XIX foi o engenheiro norte americano Frederick Taylor. Conhecido como pai da administração científica, ele desenvolveu vários estudos sobre técnicas e métodos para racionalizar o trabalho. Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2006, p. 15) “Taylor via a necessidade premente de aplicar métodos científicos à administração, para garantir a execução de seus objetivos de máxima produção a mínimo custo.”

Uma das ideias básicas da escola clássica utilizada por Taylor nas organizações era a divisão do trabalho, princípio este, que prezava pela especialização do operário em uma única tarefa, e desempenhá-la repetidas vezes, proporcionaria uma especialização do trabalho e um aumento da produtividade (MOTTA; VASCONCELOS, 2008).

Com a evolução dos sistemas de produção das indústrias e o crescente consumo da sociedade, outros métodos de controle da produção, visando a maximização do lucro e minimização do desperdício, surgiram, como por exemplo, o *just in time*. Segundo o entendimento de Pedrosa (2016, p. 6) “o Just in Time é uma ferramenta da administração de produção que permite reduzir estoque, em todos os níveis, diminuir tempos de fabricação, melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos, etc.”

Este método de produção foi desenvolvido pelo engenheiro da Toyota, Taiichi Ohno, na década de 70, tendo como base filosófica a eliminação dos desperdícios que não agregam valor ao produto, o melhoramento contínuo dos seus processos e a valorização das relações entre os trabalhadores da organização (PEDROSA, 2016).



Esse método de produção *just in time*, em muitas fábricas por todo o mundo, é utilizado, porque ele ainda é um dos métodos mais eficientes para o aumento da produtividade e diminuição dos desperdícios.

Dentre as diversas características que tornam o método de produção *just in time*, utilizado pela Toyota, mais eficiente, destaca-se: a mão de obra é extremamente qualificada e a equipe recebe treinamento para entender sobre todas as etapas do processo produtivo.

Diante deste levantamento histórico, a respeito dos métodos de controles produtivos empregados nas indústrias, visando a minimização dos desperdícios, sejam eles financeiros ou de tempo, para a obtenção de um aumento da produtividade, observa-se que desde a revolução industrial até os dias atuais, o processo produtivo vem evoluindo para tentar alcançar a máxima produção com a utilização de recursos mínimos, sem deixar de prezar pela qualidade dos produtos.

Uma das formas de ter o controle de todo o processo produtivo, seja ele no desenvolvimento de um produto ou de um serviço, é a realização de um levantamento das atividades e dos colaboradores que estão envolvidos no processo. Desta forma, consegue-se elaborar uma sequência das atividades e fazer com que todos os envolvidos desenvolvam uma visão sistêmica de todo o processo

O uso do mapeamento de processo por parte das organizações, segundo Neves (2015) é de suma importância, pois com a utilização deste método, as empresas passam a ter um maior controle, agilidade, e uma certa facilidade, no monitoramento das etapas do processo como um todo e vem sendo utilizado pelas organizações como uma ferramenta gerencial com o intuito de melhorar a excelência da gestão, bem como, subsidiar com informações as tomadas de decisões.

Para Souza (2014) a utilização do mapeamento de processos por parte das organizações, além de proporcionar uma adaptabilidade diante das mudanças externas à organização em relação aos concorrentes, ela contribui para a permanência do foco nas expectativas dos clientes.

A grande competitividade entre as organizações, faz com que elas busquem um diferencial para se destacarem das demais, e esse diferencial, pode ser alcançado através da organização e melhorias dos processos internos. O mapeamento de processos vem se mostrando uma forma encontrada pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas, para identificar a melhor maneira de maximizar os resultados, minimizar as falhas e propor melhorias.

Segundo Villela (2000, p. 51), “o mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial analítica de comunicação que têm por objetivo ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para processos.”

Através do mapeamento de processos, os envolvidos podem analisar e avaliar se as atividades estão de acordo com o esperado pela gestão, e partir daí, serem tomadas as decisões com o intuito do melhoramento do fluxo processual.

No entendimento de Costa e Moreira (2018, p. 4) “O mapeamento é uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos na instituição.” A representação gráfica e a criação de documentos a respeito de um processo são formas de gerenciamento e controle das atividades de maneira mais fácil e de melhor compreensão por parte dos envolvidos, pois possibilita uma acessibilidade e melhor visualização das informações.

Na visão de Teixeira (2013, p. 2) “mapear um processo é fundamental para verificar como funcionam, todos os componentes de um sistema, facilitar a análise de sua eficácia e a localização de deficiências.” Ao implementar o mapeamento de processos nas organizações, os envolvidos na atividade, podem identificar os processos mais importantes, ou seja, aqueles que são considerados fundamentais para o bom andamento do fluxo processual, e identificar onde estão os processos gargalos, que são aqueles que limitam e atrapalham o bom funcionamento do sistema como um todo.

Para Teixeira (2013, p. 2):

O mapeamento dos processos também ganha importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos, a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos.

Todos os conhecimentos e procedimentos que foram desenvolvidos com os recursos oriundos das organizações, passam a ser de propriedade da organização. Por esse motivo, para não perderem ou ficarem reféns dos conhecimentos adquiridos e desenvolvidos pelos colaboradores ao longo de anos de serviços prestados, as organizações utilizam-se do artifício da criação de manuais de instruções e procedimentos, para desta forma, preservarem o conhecimento nos arquivos delas.

Segundo Ottoboni e Pagni (2003, p.7) “outro ponto importante no mapeamento dos processos é a identificação dos processos críticos, ou seja, aqueles processos que mais agregam

valor aos produtos e serviços da organização.” Os processos críticos ao serem identificados, os tomadores de decisões nas organizações, podem destinar esforços para que estes sejam continuamente acompanhados e aprimorados ao longo do período, pois eles são fundamentais para o bom funcionamento das organizações.

A forma como o mapeamento dos processos é realizada faz toda diferença para o alcance dos resultados desejados. Quanto mais minuciosa a análise for feita por parte dos envolvidos em cada etapa, melhor será para identificar e eliminar as falhas e implementar as melhorias de cada processo por parte da equipe envolvida, pois sendo feito de forma minuciosa, todos conseguirão compreender como eles são feitos e não ficarão com dúvidas de como pô-los em prática (ROCHA; BARRETO; AFFONSO, 2017).

Com a utilização do mapeamento, as organizações ao analisarem seus processos de forma minuciosa podem encontrar uma forma de eliminar as falhas e torná-los mais alinhados aos objetivos da organização e também podem melhor analisar como anda o desempenho da empresa e aplicar as melhorias necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais (OTTOBONI; PAGNI, 2003).

Vários autores já apresentaram suas visões e seus entendimentos a respeito dos benefícios da utilização do mapeamento dos processos para as organizações e Marques (2018, p. 25), como pode ser observado no Quadro 8, sintetizou a percepção de alguns deles:

**Quadro 8 - Benefícios do Mapeamento de Processos (continua)**

| Autores              | Benefícios do Mapeamento de Processo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fiel Filho<br>(2010) | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Eliminar todas as operações desnecessárias;</li> <li>● Juntar várias atividades em uma única;</li> <li>● Criar algumas atividades novas para proporcionar maior confiabilidade ao processo;</li> <li>● Simplificar as operações que são fundamentais no processo.</li> </ul>                                                                                 |
| Losekann<br>(2012)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Registro e documentação dos processos;</li> <li>● Visão sistêmica dos processos críticos;</li> <li>● Disseminação do conhecimento dos processos;</li> <li>● Definição de prioridades;</li> <li>● Definição dos recursos a serem destinados;</li> <li>● Orientação para o processo de informatização;</li> <li>● Melhoria no fluxo das informações</li> </ul> |

**Quadro 8 - Benefícios do Mapeamento de Processos (conclusão)**

| <b>Autores</b>  | <b>Benefícios do Mapeamento de Processo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Losekann (2012) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformização e padronização na realização das atividades;</li> <li>• Identificação de gargalos e retrabalhos desnecessários.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Moreira (2015)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade nos processos;</li> <li>• Padronização de procedimentos;</li> <li>• Melhoria na comunicação;</li> <li>• Auxilia na gestão de risco.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Gissoni (2016)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar todas as etapas de um processo;</li> <li>• Entender melhor a relação de suas atividades e tarefas;</li> <li>• Eliminar atividades ou operações desnecessárias, repetitivas ou que não agregam valor;</li> <li>• Alterar a sequência de tarefas, otimizando o processo;</li> <li>• Reduzir custos e retrabalho;</li> <li>• Padronizar os procedimentos de trabalho;</li> <li>• Aumentar a eficiência e o desempenho da organização.</li> </ul> |
| Trindade (2016) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa ferramenta para definir papéis e responsabilidades;</li> <li>• Permitir a visão completa do processo;</li> <li>• Identificar desperdícios;</li> <li>• Identificar e eliminar gargalos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     |

Fonte: Marques (2018, p. 25).

Dentre os benefícios do mapeamento de processos elencados no Quadro 8, mencionado anteriormente, pode observar no Quadro 9, algumas convergências de pensamentos entre os autores:

**Quadro 9 - Convergência de pensamentos a respeito dos benefícios do mapeamento de processos (continua)**

| <b>Autores</b>                                         | <b>Convergências</b>                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fiel Filho (2010)<br>Gissoni (2016)<br>Trindade (2016) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar todas as operações desnecessárias;</li> <li>• Eliminar atividades ou operações desnecessárias, repetitivas ou que não agregam valor;</li> <li>• Identificar desperdícios.</li> </ul> |

**Quadro 9** - Convergência de pensamentos a respeito dos benefícios do mapeamento de processos (conclusão)

| <b>Autores</b>                                      | <b>Convergências</b>                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Losekann (2012)<br>Moreira (2015)<br>Gissoni (2016) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformização e padronização na realização das atividades;</li> <li>• Padronização de procedimentos;</li> <li>• Padronizar os procedimentos de trabalho;</li> </ul> |
| Losekann (2012)<br>Moreira (2015)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria no fluxo das informações;</li> <li>• Melhoria na comunicação;</li> </ul>                                                                                   |
| Gissoni (2016)<br>Trindade (2016)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar todas as etapas de um processo;</li> <li>• Permitir a visão completa do processo;</li> </ul>                                                            |
| Losekann (2012)<br>Trindade (2016)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de gargalos e retrabalhos desnecessários.</li> <li>• Identificar e eliminar gargalos.</li> </ul>                                                      |
| Moreira (2015)<br>Gissoni (2016)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade nos processos;</li> <li>• Aumentar a eficiência e o desempenho da organização.</li> </ul>                                                                 |
| Fiel Filho (2010)<br>Gissoni (2016)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificar as operações que são fundamentais no processo.</li> <li>• Alterar a sequência de tarefas, otimizando o processo;</li> </ul>                             |

Fonte: Adaptado de Marques (2018, p. 25).

Observa-se que as convergências de pensamentos a respeito dos benefícios de se mapear um processo nas organizações que mais se destacaram foram a eliminação de desperdícios, padronização de procedimentos, melhoria na comunicação, visão completa do processo, identificar e eliminar gargalos, aumento da eficiência e agilidade nos processos e a simplificação deles. Alinhando a teoria com a prática, as organizações, ao utilizarem o mapeamento de processos, conseguirão otimizar os seus resultados de uma maneira mais eficiente, e desta forma, fortalece a cultura organizacional.

Os pensamentos dos autores não apresentam divergências entre si. O que é observado é que determinados autores apresentam uma visão de alguma situação que o outro não enxergou. Isso pode acontecer devido ao tipo de processo que foi utilizado para realizar o levantamento dos benefícios de um mapeamento e o ramo da atividade da organização escolhida. Os autores que fizeram esse levantamento, entenderam que o mapeamento de processos direciona as organizações a um único caminho: o da excelência.

Para que seja desenvolvida a atividade de mapeamento de processo nas organizações, é necessário a existência de processos. E o que são processos? Processos são uma sequência

padronizada e contínua de procedimentos cujo objetivo é produzir um produto ou um serviço com utilidade destinada a alguém. A ISO 9000 define processo como sendo a transformação de alguma matéria prima em produtos ou serviços através de atividades que se relacionam entre si (ABNT, 2015).

Segundo Souza (2014, p. 23) “um processo é uma sequência lógica de atividades que estão inter-relacionadas e interagem entre si”. Ou seja, uma atividade está ligada diretamente a outra de uma forma que a próxima atividade só poderá prosseguir se a anterior for concluída nos parâmetros estabelecidos pela organização.

Um processo pode ser definido como uma sequência específica de atividades que são desenvolvidas ao longo do tempo e em um determinado lugar e que tenham definidas um marco inicial e final com suas respectivas entradas e saídas (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Para cada tipo de organização, existem procedimentos e objetivos específicos que tem que ser observados, pois estão alinhados à cultura organizacional. Para Louzada e Duarte (2013) antes de serem definidos os processos organizacionais, tem que ser analisados os objetivos estipulados pela empresa, pois os dois tem que estar em sintonia, para que desta forma consigam atender as necessidades dos clientes internos e externos.

Na visão de Marques (2018) são através dos processos que as empresas produzem produtos ou serviços que lhes geram algum retorno financeiro. Por exemplo: para se produzir um carro é necessário a matéria prima (entrada), que haja a transformação (processo) e a entrega do produto (saída).

Devido a essa importância que os processos significam para o resultado final das organizações, Louzada e Duarte (2013) afirmam que os processos são valiosos, pois as atividades empresariais giram em torno deles, e para que não haja desperdícios de recursos, os gestores envolvidos têm que compreender e administrar os processos da melhor maneira possível.

O conceito de processo pode ser representado conforme demonstrado na Figura 22.



**Figura 22** – Representação gráfica de um processo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Existem muitas definições na literatura do conceito de processo. Visando unificar esses vários conceitos, foi elaborado por Marques (2018, p. 17-18) e reproduzido no Quadro 10, os entendimentos de 9 autores a respeito do assunto.

**Quadro 10** - Conceitos de Processo (continua)

| <b>Autor</b>           | <b>Conceito</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hammer e Champy (1994) | Conjunto de atividades desenvolvidas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de cliente.                                                                                                      |
| Davenport (1994)       | Uma estruturação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com começo e fim (inputs e outputs) claramente identificados, destinados a resultar num produto especificado para determinado cliente ou mercado.                                    |
| Gonçalves (2000)       | Qualquer atividade, ou um conjunto de atividades, que a partir de um input (entrada), adiciona valor a ele e fornece um output (saída), a um cliente específico.                                                                                                   |
| Villela (2000)         | Um processo dispõe de inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente, irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente. Sua compreensão é importante para o sucesso de qualquer negócio. |
| Barbará (2006)         | Um conjunto de ações ordenadas e integradas, com o fim produtivo específico, ao qual no final poderá ser gerado um produto e/ou serviços e/ou informações.                                                                                                         |
| Brasil (2011)          | Conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados.                                                                                              |
| Oliveira (2013)        | Conjunto estruturado de atividades sequenciais que tem como finalidade atender as necessidades e expectativas dos clientes, sejam eles internos ou externos à organização.                                                                                         |

**Quadro 10 - Conceitos de Processo (conclusão)**

| <b>Autor</b>    | <b>Conceito</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ABPMP (2013)    | É uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.                                                                                                                                             |
| Palmeira (2016) | É o conjunto de atividades em que constam entradas e saídas, que são realizadas por pessoas e sistemas, que têm o objetivo de responder às carências de um cliente interno ou externo, sendo, desta forma, o agrupamento de operações que guiarão determinado fim. |

Fonte: Marques (2018, p. 17-18)

Ao analisar os conceitos apresentados pelos diversos autores, observa-se que cada um define o que seria um processo da sua maneira, de acordo com suas experiências e conhecimentos acumulados ao longo de vários anos de estudos.

Com o intuito de sintetizar os diversos conceitos do que seria um processo em apenas um, porém, mais completo e robusto, foi realizada a condensação dos 9 conceitos e chegou-se ao seguinte conceito que pode ser observado no Quadro 11.

**Quadro 11 - Conceitos unificados de Processo**

| <b>Autores</b>         | <b>Conceitos unificados</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hammer e Champy (1994) | Conjunto ou uma estruturação específica de atividades de trabalho integrados, desenvolvidas por humanos ou máquinas, numa sequência lógica claramente identificada e ordenada, no tempo e no espaço, com começo (input = entrada) e fim (outputs = saída), com o objetivo de produzir um produto e/ou serviços e/ou informações que tenha valor para um grupo específico de cliente, seja ele interno ou externo à organização. Sua compreensão é importante para o sucesso de qualquer negócio. |
| Davenport (1994)       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Gonçalves (2000)       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Villela (2000)         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Barbará (2006)         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Brasil (2011)          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Oliveira (2013)        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ABPMP (2013)           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Palmeira (2016)        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Fonte: Adaptado de Marques (2018, p. 17-18)

Para que um produto ou serviço possa, respectivamente, ser desenvolvido e prestado, obrigatoriamente, tem que ser elaborado todo um conjunto de procedimentos e atividades em uma sequência lógica de uma maneira que gere um valor agregado para o cliente e é nessa fase que as organizações disponibilizam seus recursos, sejam eles financeiros ou humanos, com o

intuito de obter o retorno do investimento realizado. O inverso pode-se dizer o mesmo, ou seja, para que um processo possa existir é importante que já se tenha uma definição de como será o produto ou serviço, caso contrário, a organização terá desperdício dos recursos (MARQUES, 2018).

Portanto, para que não haja desperdício de recursos, seja ele financeiro ou tempo, durante o desenvolvimento de algum produto ou serviço, as organizações já devem ter definidas as etapas de início, meio e fim, em uma sequência lógica, para que o resultado final seja alcançado de forma satisfatória, e assim ocorra a criação de algo que gere um valor agregado para o cliente.

### **5.1 Descrição das etapas do processo de aplicação de sanções aos fornecedores**

Para que a Gestão de Contratos da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de João Pessoa – GECON/SEAD-PMJP, possa dar início ao processo de sanção administrativa aos fornecedores por descumprimento parcial ou total dos contratos administrativos firmados entre as diversas secretarias participantes dos certames previstos nas Leis 8.666/93 e 10.520/02, tem que, primeiramente, acontecer a provocação formal através de ofício emitido pelo secretário da pasta informando o tipo de descumprimento contratual juntamente com um relatório emitido pelo gestor/fiscal do contrato relatando o histórico das trocas de mensagens e conversas formais com o fornecedor (troca de e-mails) e quais providências deverão ser tomadas.

Após ser provocada, o assessor jurídico da GECON elaborará uma notificação com o assunto “Descumprimento Contratual” na qual deverá conter: i) a identificação do contrato através do número do mesmo; ii) a secretaria prejudicada pelo descumprimento contratual; iii) o motivo da notificação informado pela secretaria; iv) e o prazo legal da resposta. Além disso, a GECON precisa providenciar o envio da notificação de “Descumprimento Contratual” através do sistema 1DOC, por e-mail e também pelos correios com AR (Aviso de Recebimento).

Caso a empresa não confirme o recebimento da notificação por nenhum dos meios utilizados pela GECON, a notificação será realizada através de publicação em meio de comunicação de grande circulação, no caso, através da internet, e encaminhada para ser publicada no Diário Oficial do Município – DOM. A utilização de todos esses meios de comunicação, por parte da GECON, tem como objetivo esgotar todas as possibilidades de notificação a empresa, para certificar que ela tomou ciência da notificação, e desta forma, deixar

evidente no processo, que foi buscado assegurar um direito dela, que é o direito ao contraditório e a ampla defesa.

Nessa perspectiva, ao ser confirmado o recebimento da notificação, seja a confirmação por e-mail ou pelos correios, passa-se a contar o prazo de 5 dias úteis (prazo previsto na lei 8.666/93, art. 87, § 2º) para a empresa apresentar defesa plausível do motivo que levou ao descumprimento contratual.

A resposta deverá ser endereçada a GECON, pois a notificação partiu dela. Nesta etapa do processo, a empresa poderá ou não, apresentar defesa no prazo estipulado por lei. Caso ela apresente defesa, a resposta é encaminhada para a secretaria que solicitou providências para que seja analisada pela autoridade superior do órgão que poderá acatar ou não a justificativa apresentada pela empresa. Na situação em que a secretaria aceita a justificativa apresentada pela empresa, o processo é remetido novamente para a GECON, para que seja realizada a análise da justificativa apresentada pela autoridade superior do órgão. Justificativa analisada pelo assessor jurídico da GECON, uma outra notificação é encaminhada para a empresa informando da suspensão do processo de aplicação de sanção administrativa e o arquivamento do mesmo.

Caso não seja acatada, a secretaria terá que apresentar uma justificativa do não aceite da justificativa apresentada pela empresa e confirmar o prosseguimento do processo para aplicação de sanção ao fornecedor e remeter o processo a GECON para fazer análise da justificativa apresentada, e desta forma, abrir processo de representação administrativa contra a mesma.

Em outra hipótese, a empresa, ao ser notificada para apresentar defesa, se em 5 dias úteis, contados a partir da data do recebimento da notificação, não a apresentar, ficará entendido que a mesma não se interessou em fazer e será dado andamento a abertura da representação administrativa contra a mesma e será dado início ao processo de aplicação de sanção.

A partir da abertura da representação administrativa, as próximas etapas do processo de sanção administrativa serão as seguintes:

1º - Encaminhar o processo de representação administrativa, devidamente instruído, à assessoria jurídica do gabinete do secretário de administração para conhecimento e ratificação da abertura do processo, por parte do secretário de administração;

2º - Notificar a empresa da abertura do processo de representação administrativa e informar que a mesma terá 5 (cinco) dias úteis, a partir do recebimento da notificação, para apresentar defesa para ser analisada;

3º - Apresentada defesa, ou não, no período estipulado por lei, o processo é encaminhado para a assessoria jurídica do gabinete do secretário de administração para análise e tomada de decisão, seja de aplicação de penalidade cabível que o caso requer ou de acatar a justificativa apresentada pela empresa e não aplicação de penalidade;

4º - Tomada a decisão, se for a de não aplicação de penalidade, a empresa e a secretaria prejudicada que abriu o processo serão notificadas do teor do parecer jurídico para que elas sigam as orientações contidas nele. Caso a decisão seja a de aplicar a penalidade à empresa, será gerada uma portaria na qual conterá o tipo de sanção administrativa aplicada, a abrangência e o período de vigência. A portaria será publicada no diário oficial do município ou outro meio válido para dar publicidade, pois a penalidade aplicada a empresa entrará em vigor a partir da data de publicação da mesma.

5º - Publicada a portaria, o fornecedor sancionado será notificado da aplicação da sanção através do envio da decisão administrativa, da portaria e da publicação da mesma, e será informada que ela terá o prazo de 10 (dez) dias úteis (prazo previsto na lei 8.666/93, art. 87, § 3º) para recorrer da decisão, pois se decorrido o prazo previsto na lei 8.666/93 e a empresa não se manifestar, será emitida uma certidão de trânsito e julgado, que quer dizer, que para o processo não caberá mais recurso.

6º - A última etapa do processo de aplicação de sanção administrativa, após a abertura da representação administrativa é a de registrar a sanção aplicada nos sistemas integrados, tanto no âmbito municipal, quanto no âmbito federal. No âmbito municipal, o sistema que será cadastrado é SIGEF (Sistema Integrado de Planejamento e Gestão Fiscal). Neste sistema, o setor responsável pelas inserções das informações é a Divisão de Cadastro da PMJP – DICAD. Simultaneamente ao cadastramento da punição a empresa no SIGEF, o processo é encaminhado para a Controladoria Geral do Município juntamente com um checklist preenchido com as seguintes informações: nome da empresa, CNPJ, número do processo, data inicial e final da punição, data da publicação, órgão/secretaria de origem, tipo de sanção, fundamentação legal e motivo da punição, para que este órgão, faça o cadastramento da sanção no portal da transparência do município e no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas – CEIS.

Caso a empresa se manifeste apresentando pedido de reconsideração da decisão, que este pedido não tem efeito suspensivo dos efeitos da sanção, o processo será remetido ao gabinete do secretário de administração para que seja encaminhado ao gabinete do prefeito. Desta forma, o processo será analisado, como um todo, para que seja tomada a decisão: acatar



o pedido de reconsideração ou de ratificar a aplicação da sanção imposta pelo secretário de administração.

Após emissão de decisão, o processo será remetido ao gabinete do secretário de administração para tomar conhecimento e providências cabíveis. Se a decisão for a de ratificar a aplicação da sanção imposta pelo secretário de administração, o fornecedor será notificado da ratificação da decisão e o processo será arquivado.

Caso o prefeito acate o pedido de reconsideração, o fornecedor será notificado do aceite do pedido e o processo será encaminhado para o DICAD e a Controladoria Geral do Município (CGM) com o intuito de cancelarem os registros da sanção nos sistemas integrados (SIGEF e CEIS). Após a notificação da DICAD e CGM, tanto a secretaria prejudicada, quanto o fornecedor serão notificados da suspensão da sanção administrativa e o processo será arquivado.

## **5.2 Fluxograma do processo de aplicação de sanções aos fornecedores**

O fluxograma é considerado como uma técnica de mapeamento de processos onde as etapas são representadas em formato de gráfico e através dele pode-se observar a tramitação das atividades que compõem o processo analisado.

Segundo Mello e Salgado (2005, p. 3) “o gráfico representa os diversos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de um processo, identificando etapas de ação (realização de uma atividade), inspeção, transporte, espera e fluxo de documentos e registros”.

Através dessa técnica, pode-se analisar e representar graficamente vários tipos de processo dos mais variados ramos (vendas, compras, atendimentos e etc) e seguimentos (privado, público ou organizações não governamentais).

De acordo com Corrêa (2010, p. 342) o fluxograma é um meio visual de se ter o controle de todo o processo produtivo de um produto ou serviço, bem como identificar as etapas e os envolvidos na produção, sem deixar de observar os pontos fracos e os pontos fortes do processo para, se necessário, implementar melhorias e simplificações.

Segundo Klaes e Erdmann (2013, p. 98) “Fluxograma é uma representação gráfica do que ocorre com o material ou conjunto de materiais, incluindo peças ou subconjuntos de montagem, durante uma sequência bem definida de fases do processo produtivo.” Diante de tal definição, observa-se que é importante que os colaboradores de uma instituição saibam o fluxo



de todos os processos, para que no seu dia a dia laboral, eles possam ser mais produtivos e ter mais agilidade nas tomadas de decisões.

Por sua vez, considerando a importância de um processo de gestão eficiente e eficaz para as organizações, o desenvolvimento do fluxograma dos processos visa contribuir com a minimização, ao máximo possível, dos retrabalhos e dos gargalos que porventura possam existir, e com isso, ocorrerá maior celeridade na tramitação processual, e consequentemente, na tomada de decisão por parte dos gestores.

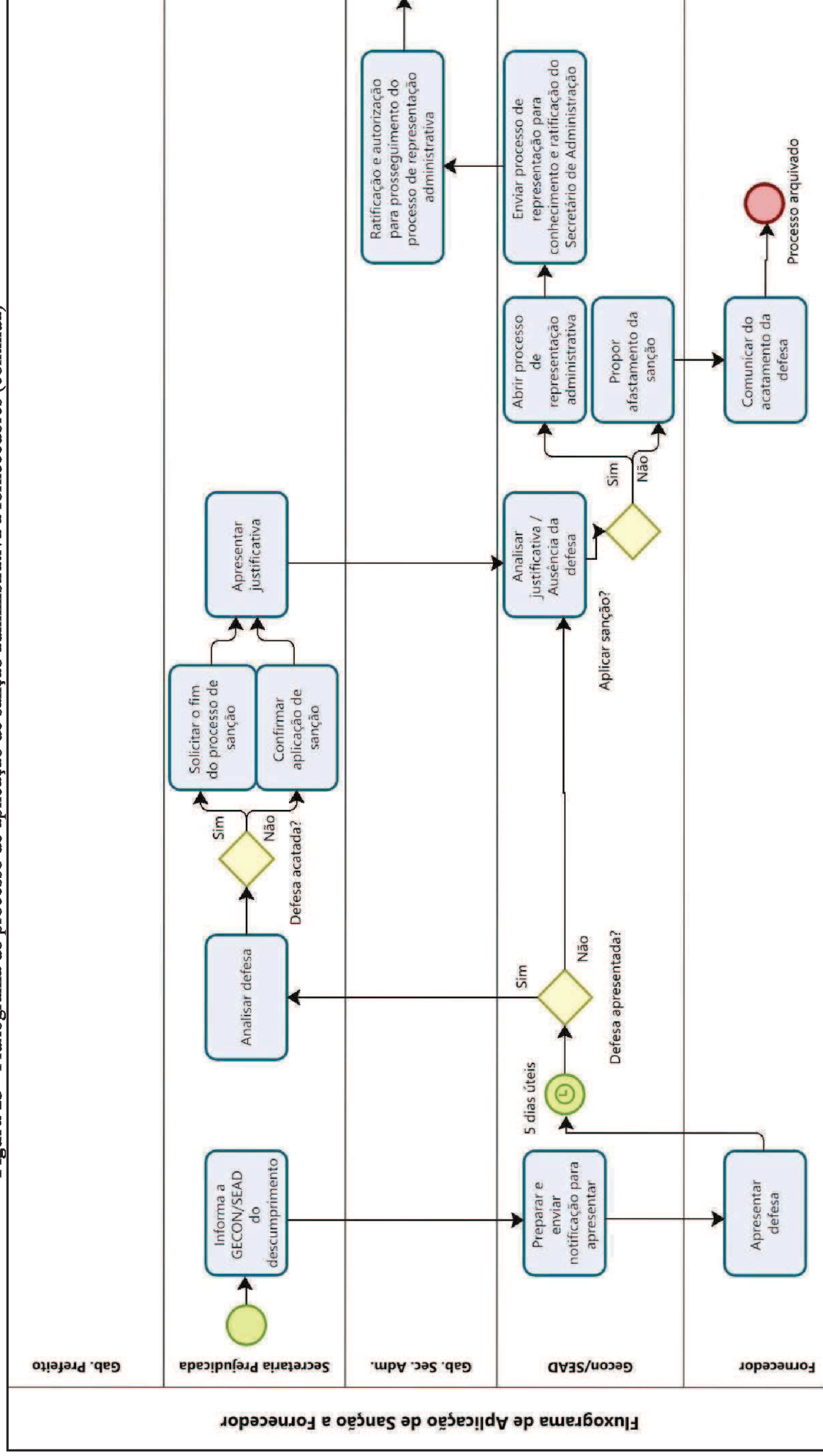
A modelagem do fluxograma das etapas do processo de aplicação de sanções aos fornecedores da PMJP foi desenvolvida com a utilização do *software Bizage Modeler Services*<sup>4</sup>.

Ao realizar o levantamento das etapas do processo de aplicação de sanções administrativas aplicadas aos fornecedores, foi elaborado o fluxograma apresentado na Figura 23 na qual podem ser observados todo trâmite processual desde o início até a fase de aplicação da sanção administrativa

---

<sup>4</sup> Disponível em: <<https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>>. Acesso em: fev. 2023.

**Figura 23 - Fluxograma do processo de aplicação de sanção administrativa a fornecedores (continua)**



**Figura 23 - Fluxograma do processo de aplicação de sanção administrativa a fornecedores (continua)**

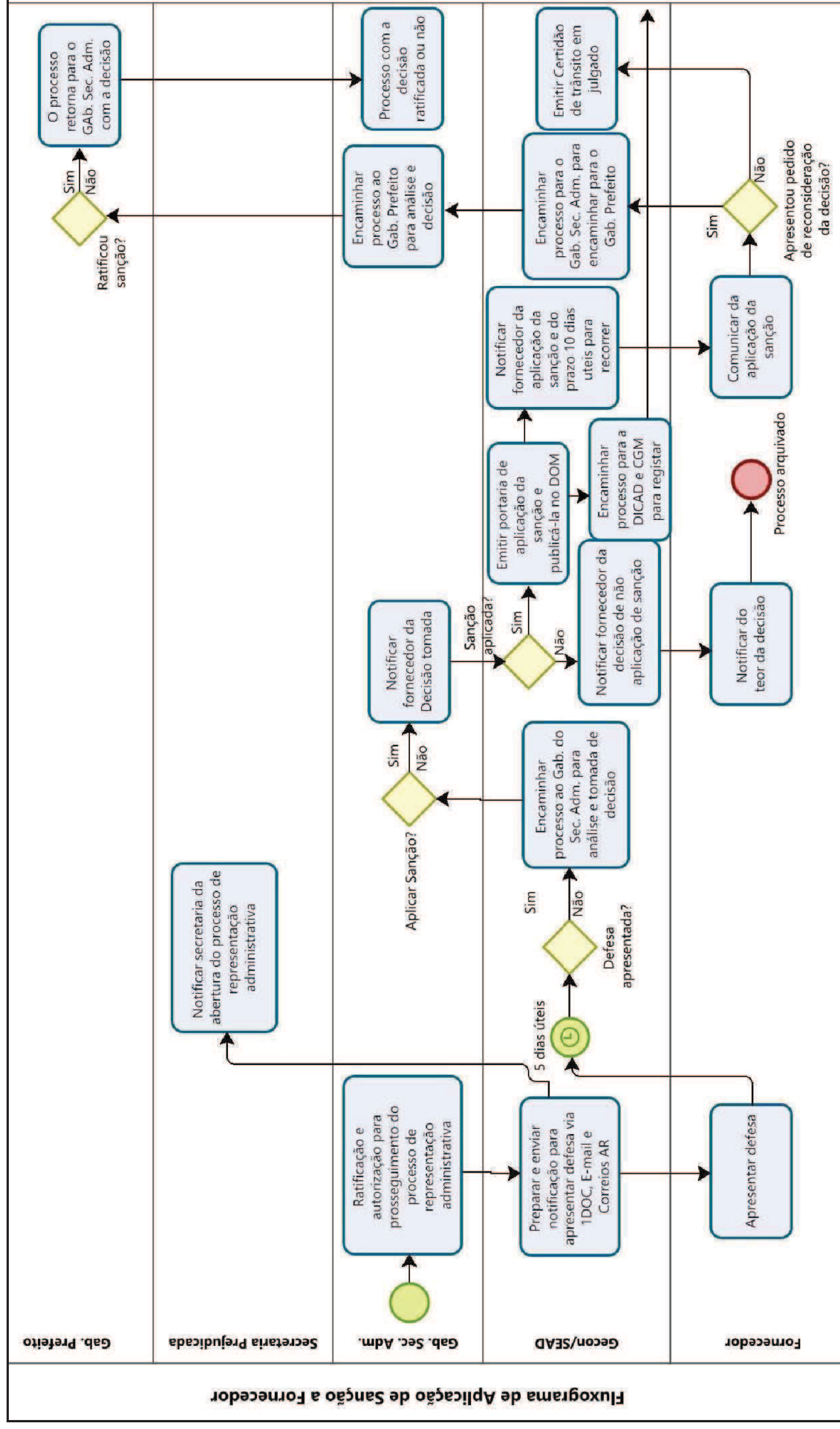
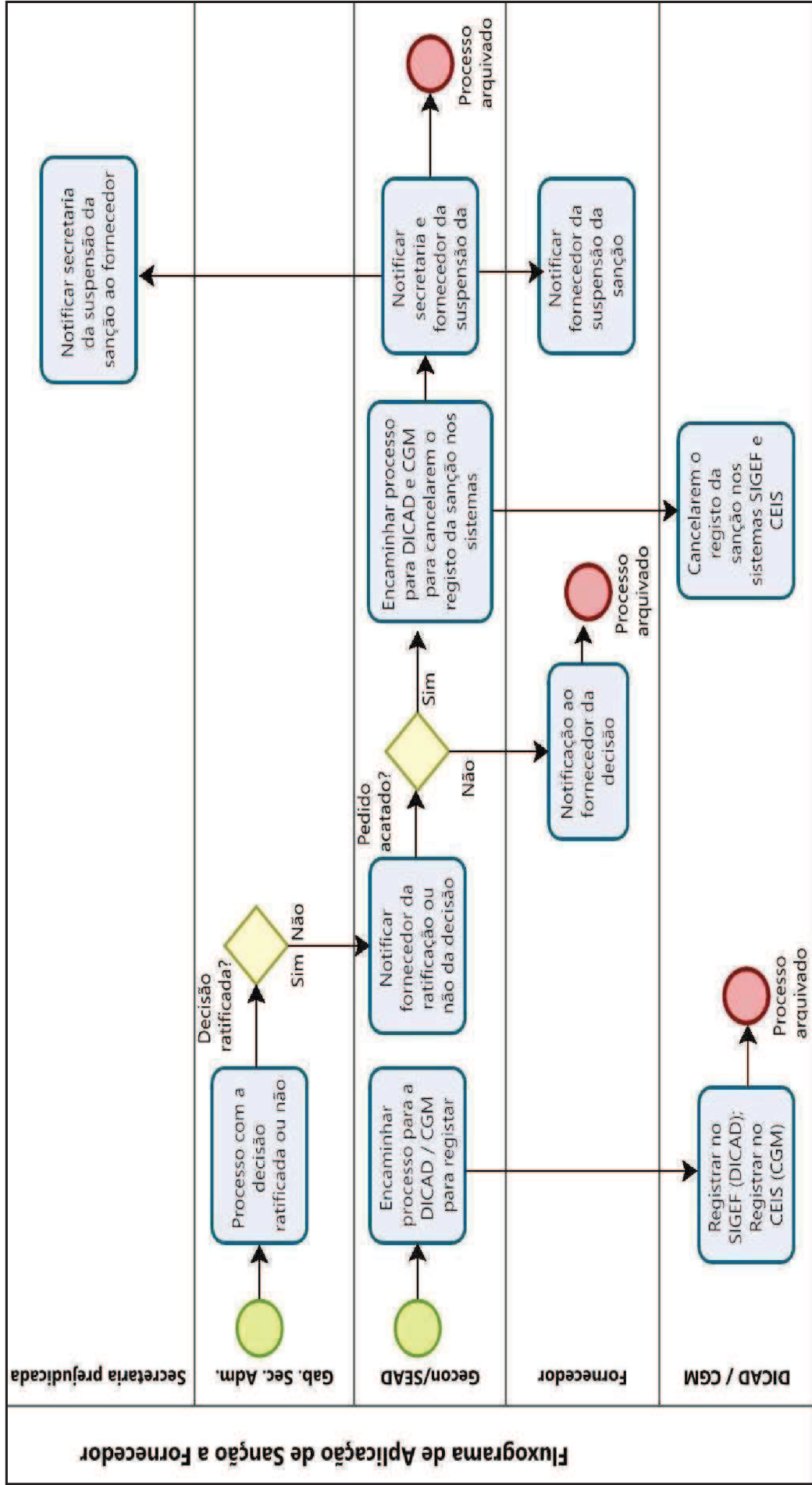


Figura 23 - Fluxograma do processo de aplicação de sanção administrativa a fornecedores (conclusão)



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Com o desenvolvimento do mapeamento de um processo de sanções administrativas aplicadas aos fornecedores da PMJP, e posteriormente, a elaboração de um fluxograma do processo, é possível ter uma visão completa de todo o processo, visão macro, bem como uma dimensão de cada atividade envolvida, e desta forma, pode-se observar se ao longo do período houve alguma mudança em alguma etapa ou se surgiu um novo procedimento exigido por lei ou decreto que não fazia parte do processo e a partir daquele momento será incorporado.

Com a utilização do mapeamento do processo e o fluxograma, os envolvidos nos processos poderão sempre realizar uma análise crítica para verificarem se os procedimentos adotados permanecem atualizados e condizentes com a legislação vigente. Caso não estejam, será necessário readequá-los para que, no futuro, não ocorram retrabalhos das atividades desenvolvidas.

Com todo o processo documentado através do mapeamento e o desenvolvimento do fluxograma, o processo poderá ser reanalisado na medida que for necessário ou em um período pré-definido pelos gestores para a realização. Desta forma, revisando de maneira constante todo o processo, será possível identificar se está ocorrendo alguma falha ou se surgiu algum gargalo que está prejudicando o bom funcionamento da tramitação do processo, e saná-lo, como também, identificar os pontos fortes e onde há a necessidade da realização de possíveis melhorias no processo, com o intuito de alinhar todo o processo com a política da organização.

Com base no exposto, fica evidenciada que o mapeamento processual e o desenvolvimento de um fluxograma são instrumentos fortes para toda gestão.

Sabendo de todas essas informações, observa-se que, quanto mais canais de comunicação forem desenvolvidos nas organizações, melhor será para a troca e acesso às informações dos envolvidos, pois se tornam ferramentas fundamentais para a criação de uma gestão de qualidade.

A importância de se abordar o mapeamento de processos na pesquisa é que se trata de uma ferramenta de controle gerencial relevante para qualquer empresa, pois com a utilização dela pode-se identificar os pontos fortes e fracos de um processo, quais os gargalos existentes que prejudicam o fluxo processual, bem como, identificar os responsáveis pelo desempenho de cada etapa do processo, e assim, podendo atribuir responsabilização e cobrar resultados.

Além do mapeamento de processos proporcionar uma visão sistêmica de todo o processo aos envolvidos, ele contribui para uma organização das etapas desenvolvidas ao longo do processo. Desta forma, pode-se identificar etapas que não agregam valor ao processo, como

também, identificar as etapas do processo que são consideradas críticas, ou seja, as etapas que mais geram valor agregado ao processo, e por isso, merecem uma atenção redobrada.

Outra importância de trazer esse tópico para a pesquisa é demonstrar que não basta apenas fazer as etapas, pois o importante é saber porque se está fazendo e entender toda a tramitação processual. Desta forma, é possível identificar as etapas que merecem melhorias para que todo o processo se torne mais eficiente.

Com os processos bem estruturados e as etapas bem identificadas e organizadas, as organizações são beneficiadas com o ganho de tempo, pois o processamento das informações torna-se mais rápido, e também com o ganho de satisfação, tanto dos clientes internos, quanto dos clientes externos.



## **6 DESENHO DAS PLATAFORMAS DIGITAIS DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES ADMINISTRATIVAS: análises**

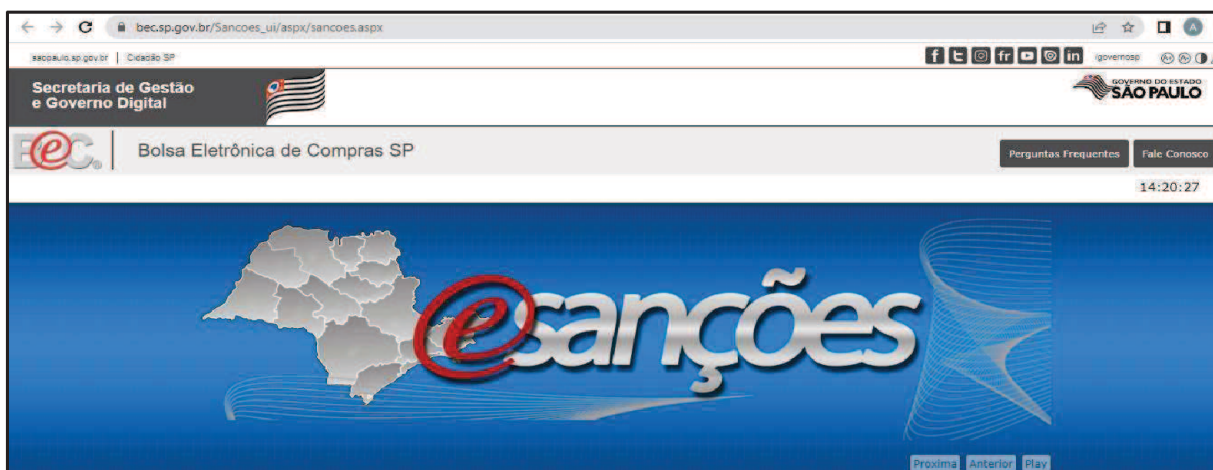
Após abordar os principais temas que embasaram a pesquisa: plataformas digitais, onde foi explanado sobre arquitetura da informação e sua influência no desenvolvimento de plataformas digitais; transparência pública, onde foi explanado sobre o significado, a importância para a sociedade, os tipos existentes e a legislação que é baseada; e sanções administrativas, onde foi explanado sobre o significado, a legislação vigente, os tipos de sanções e a importância para os processos licitatórios, neste ponto da pesquisa foi realizado um levantamento netnográfico nos sites institucionais dos governos dos estados, e posteriormente, nos sites das capitais brasileiras, para saber como as entidades federativas abordavam o tema em questão.

Devido ao grande interesse em querer que os dados a respeito de sanções administrativas aplicadas aos fornecedores sejam publicizados através de plataformas digitais, por parte das autoridades competentes, beneficiando assim, os órgãos fiscalizadores e a população de um modo geral, foi realizada uma pesquisa nos *sites* dos governos dos 26 estados do Brasil e do Distrito Federal sendo constatado que em apenas 7 deles (Amapá, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Tocantins) possuem plataforma com informações a respeito de fornecedores e licitantes sancionados nos referidos estados.

Ao fazer uma análise de cada *site* dos governos dos 7 Estados que apresentavam informações relacionadas às sanções administrativas aplicadas aos fornecedores e licitantes, um estado se destacou, de forma relevante, em relação ao conteúdo e formato como são apresentadas as referidas informações, que foi o Governo do Estado de São Paulo.

A plataforma disponibilizada pelo governo de São Paulo, além de divulgar as empresas sancionadas pelo estado, ela tem o intuito de instruir e informar os usuários, internos e externos, com a indicação da legislação vigente sobre o tema, bem como dos procedimentos internos adotados pela entidade para sancionar um fornecedor, através da divulgação do fluxograma do processo de sanção administrativa.

Aplicando o princípio da publicidade, através da transparência ativa, o estado de São Paulo, desenvolveu a plataforma, seguindo os 4 princípios da AI, batizando-a de e-sanções, Figura 24, onde são divulgadas as sanções de natureza administrativa que foram aplicadas, tanto a pessoas físicas como a pessoas jurídicas, e por esse motivo, ficam proibidas de licitar e contratar com qualquer órgão ou entidade da administração pública do Estado de São Paulo.

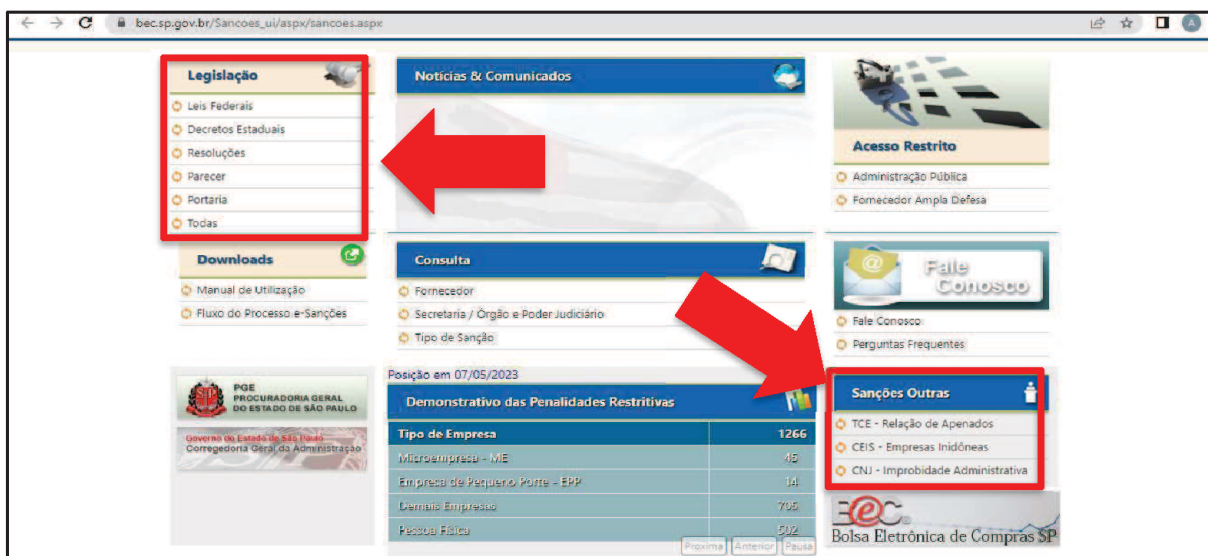
**Figura 24 - Plataforma e-sanções do Governo do Estado de São Paulo**

Fonte: [https://www.bec.sp.gov.br/Sancoes\\_ui/asp/sancoes.aspx](https://www.bec.sp.gov.br/Sancoes_ui/asp/sancoes.aspx)

Consta um campo destinado à divulgação da Legislação vigente que é utilizada nas licitações: Leis Federais (8.666/93; 10.520/02), Decretos Estaduais, Resoluções, Pareceres e Portarias.

Além da indicação da legislação vigente e dos procedimentos internos de sanções adotados, a plataforma do governo do estado de São Paulo, disponibiliza links de outras plataformas, de esferas e entidades diferentes, onde são cadastradas sanções administrativas. Clicando nos links, outras sanções aplicadas a fornecedores através de outros órgãos, tais como: TCE (Tribunal de Contas do Estado), CEIS (Cadastro de empresa Inidôneas e Suspensas) e CNJ (Conselho Nacional de Justiça). Desta forma, com esta disponibilização, os usuários conseguem, através de uma única plataforma, acessar e identificar em quais outras esferas o fornecedor possui sanções administrativas. Tais informações podem se verificadas através da Figura 25.

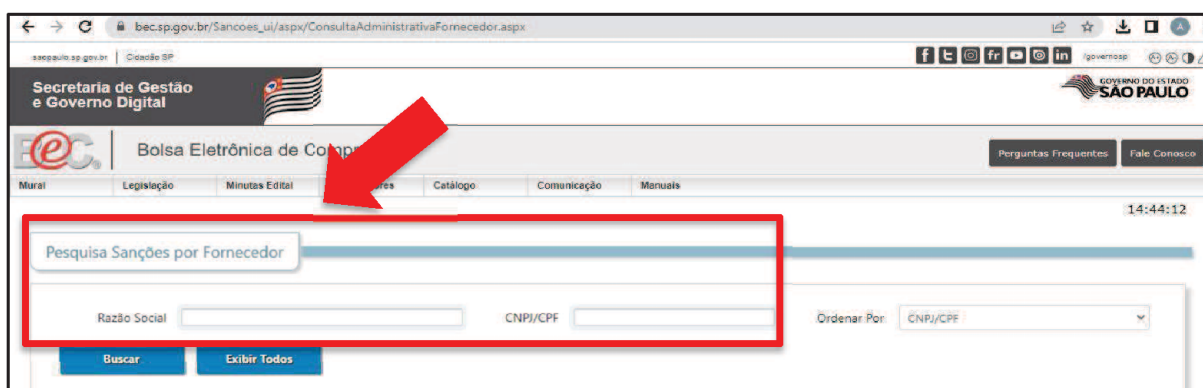
**Figura 25 - Plataforma e-sanções do Governo do Estado de São Paulo**



Fonte: [https://www.bec.sp.gov.br/Sancoes\\_ui/asp/sancoes.aspx](https://www.bec.sp.gov.br/Sancoes_ui/asp/sancoes.aspx)

As consultas das sanções aplicadas por fornecedores que sofreram sanções administrativas por descumprimento contratual ou de alguma norma do Edital, podem ser feitas digitando através do CNPJ/CPF ou da razão social como pode ser observado na Figura 26.

**Figura 26 - Plataforma e-sanções do Governo do Estado de São Paulo**



Fonte: [https://www.bec.sp.gov.br/Sancoes\\_ui/asp/sancoes.aspx](https://www.bec.sp.gov.br/Sancoes_ui/asp/sancoes.aspx)

Caso seja realizada alguma pesquisa por um fornecedor específico através do CNPJ/CPF e não seja detectado nenhuma sanção administrativa, o site emite uma mensagem informando que “não foram encontradas sanções para o CNPJ/CPF” digitado, como pode ser observado na Figura 27.

**Figura 27 - Plataforma e-sanções do Governo do Estado de São Paulo**

bec.sp.gov.br/Sancoes\_ui/asp/ConsultaAdministrativaFornecedor.aspx

Secretaria de Gestão e Governo Digital

Bolsa Eletrônica de Compras SP

Pesquisa Sanções por Fornecedor

Razão Social: CNPJ/CPF: 15348142000111 Ordenar Por: CNPJ/CPF

Buscar Exibir Todos Imprimir Guia Selecionada

Data e Hora da Consulta: domingo, 7 de maio de 2023 às 14:50  
 Não foram encontradas sanções para CNPJ/CPF: 15.348.142/0001-11

Fonte: [https://www.bec.sp.gov.br/Sancoes\\_ui/asp/sancoes.aspx](https://www.bec.sp.gov.br/Sancoes_ui/asp/sancoes.aspx)

Se o interesse do usuário for de verificar a lista com todas as empresas que sofreram sanções administrativas no estado de São Paulo é só clicar no botão “Exibir Todos”.

Ao clicar no botão “Exibir Todos”, aparecem os campos: quantidades de sanções, razão social e um campo destinado a selecionar as informações do processo, como pode ser verificado na Figura 28.

**Figura 28 - Plataforma e-sanções do Governo do Estado de São Paulo**

bec.sp.gov.br/Sancoes\_ui/asp/ConsultaAdministrativaFornecedor.aspx

Secretaria de Gestão e Governo Digital

Bolsa Eletrônica de Compras SP

Pesquisa Sanções por Fornecedor

Razão Social: CNPJ/CPF: 15348142000111 Ordenar Por: CNPJ/CPF

Buscar Exibir Todos

| Quantidade de Sanções | Razão Social                         | Tipo de Sanção |
|-----------------------|--------------------------------------|----------------|
| 1                     | WORKBOX COMERCIAL EIRELI EPP         | Reclamar       |
| 1                     | CINTIA LOURENÇO                      | Reclamar       |
| 1                     | ANA CRISTINA MACHADO CÉSAR           | Reclamar       |
| 1                     | Eder do Nascimento                   | Reclamar       |
| 1                     | EVANIL TORRES BATISTA SEIX           | Reclamar       |
| 1                     | GILDETE RODRIGUES DE OLIVEIRA FAVERO | Reclamar       |
| 1                     | HBF SOLUÇÕES E CONSULTORIA LTDA      | Reclamar       |
| 1                     | JANILAS GAROTTI FUMIO                | Reclamar       |
| 1                     | JOSÉ CARLOS MASSONI                  | Reclamar       |
| 1                     | JOSÉ LUIZ REIS INACIO DE AZEVEDO     | Reclamar       |
| 1                     | Luciane Rosseto                      | Reclamar       |
| 1                     | LUIZ ANTONIO TREVISAN VEDON          | Reclamar       |
| 1                     | LUIZ GUSTAVO CATTA PRETA             | Reclamar       |
| 1                     | LUIZA REIS CHERUBINI                 | Reclamar       |
| 1                     | MARCO AURÉLIO LEMES                  | Reclamar       |

Fonte: [https://www.bec.sp.gov.br/Sancoes\\_ui/asp/sancoes.aspx](https://www.bec.sp.gov.br/Sancoes_ui/asp/sancoes.aspx)

Ao selecionar um fornecedor, o usuário interessado é encaminhado para outra tela onde constam todas as sanções aplicadas à empresa selecionada e pode ser consultado o tipo de

sanção sofrida, qual órgão que aplicou e os motivos que levaram a aplicação da sanção, bem como, o prazo de vigência da mesma, como pode ser verificado na Figura 29.

**Figura 29 - Plataforma e-sanções do Governo do Estado de São Paulo**

| Visualizar | Poder           | Secretaria/Órgão                | U.G.E.                               | Número do Processo      | Tipo de Processo | Razão Social/Nome            | CNPJ/CPF       | Tipo de Sanção | Valor Multa  |
|------------|-----------------|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|------------------|------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Visualizar | PODER EXECUTIVO | SECRETARIA DA SAÚDE             | CTO. REABILITACAO DE CASA BRANCA     | 49819/2021              | Jurídica         | WORKBOX COMERCIAL EIRELI EPP | 07065868000119 | Multa          | R\$8.495,00  |
| Visualizar | PODER EXECUTIVO | SECRETARIA DA SAÚDE             | CTO. REABILITACAO DE CASA BRANCA     | 49819/2021              | Jurídica         | WORKBOX COMERCIAL EIRELI EPP | 07065868000119 | Multa          | R\$8.495,00  |
| Visualizar | PODER EXECUTIVO | SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA | DELEG. SECC. POLICIA DE JUNDIAÍ      | 097/2020                | Jurídica         | WORKBOX COMERCIAL EIRELI EPP | 07065868000119 | Multa          | R\$15.116,68 |
| Visualizar | PODER EXECUTIVO | SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA | DEPTO. POLICIA JUDICIAL-CAPITAL-OCAP | 3027/2020               | Jurídica         | WORKBOX COMERCIAL EIRELI EPP | 07065868000119 | Multa          | R\$108,71    |
| Visualizar | PODER EXECUTIVO | SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA | DELEG. SECC. POLICIA DE RUA PRETO    | 180284/2021-35436 (BAP) | Jurídica         | WORKBOX COMERCIAL EIRELI EPP | 07065868000119 | Multa          | R\$4.096,28  |
| Visualizar | PODER EXECUTIVO | SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA | DEPTO. POLICIA DE JUNDIAÍ            | 097/2020                | Jurídica         | WORKBOX COMERCIAL EIRELI EPP | 07065868000119 | Multa          | R\$15.116,68 |

Fonte: [https://www.bec.sp.gov.br/Sancoes\\_ui/asp/sancoes.aspx](https://www.bec.sp.gov.br/Sancoes_ui/asp/sancoes.aspx)

Para constatar se existia alguma capital com portal que divulgasse as informações relacionadas a sanções administrativas aplicadas a fornecedores, foi realizada uma consulta aos *sites* das 26 capitais mais o Distrito Federal onde verificou-se que: das 26 capitais mais o Distrito Federal, apenas 6 (seis) capitais possuíam alguma informação nos sites relacionadas ao tema em questão e são elas: Maceió, Salvador, Fortaleza, Vitória, Recife e Natal.

Ao fazer uma análise de cada *site* das capitais que apresentava informações relacionadas a sanções administrativas aplicadas a fornecedores, a plataforma disponibilizada pela Prefeitura Municipal de Maceió/AL se destacou, de forma positiva, das demais. Ela se destacou por apresentar uma das plataformas de divulgação de sanções administrativas mais completas e bem estruturadas dentre as analisadas, pois ela foi elaborada com um layout adequado, contribuindo de uma forma que os interessados consigam obter as informações desejadas de diversas formas possíveis, bem como, acesso aos documentos, em formato PDF, para downloads, gerados durante a tramitação dos processos de sanções administrativas.

Na plataforma disponibilizada no site da Prefeitura Municipal de Maceió, a pesquisa as sanções administrativas aplicadas aos fornecedores e licitantes, pode ser realizada através de várias informações: número do processo, objeto, ano, tipo de sanção, *status* (em andamento ou



finalizado), órgão sancionador, CNPJ e nome da empresa, como pode ser verificado na Figura 30.

**Figura 30 - Plataforma de sanções da Prefeitura de Maceió**

Fonte: <https://www.licitacao.maceio.al.gov.br/sancoes>

Caso o usuário não possua uma empresa específica para pesquisar e queira verificar a lista completa, o site apresenta essa opção conforme consta na tela capturada abaixo, Figura 30. Nela, constam o número do processo aberto para analisar a sanção, o órgão sancionador, o objeto e o *status* do processo, o nome e CNPJ da empresa, e caso tenha algum documento anexo ao processo, é só clicar no botão “Ver mais”.

No campo “sanções aplicadas” é onde é acrescentada o tipo de sanção que foi aplicada quando o “*status*” do processo estiver finalizado. Como pode ser verificado na Figura 31, o “*status*” do processo é “Em andamento”, e por esse motivo, não foi cadastrada no sistema a sanção que será aplicada.



**Figura 31 - Plataforma de sanções da Prefeitura de Maceió**

| Processo         | Orgão | Objeto                                                                                                                | Empresa                                                                                         | CNPJ               | Status       | Visualizar |
|------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|------------|
| 5800/086279/2019 | SMS   | MEMORANDO Nº 761/DGA/2019 - PROVIDÊNCIAS CONTRATO Nº 90/2019 - SERVIÇOS DE IMPRESSÃO - PRONUNCIAMENTO DO GESTOR SEMEC | PRINTPAGE PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMÁTICA EIRELLI - EPP<br>Estado: Alagoas<br>Cidade: Maceió | 09.392.052/0001-25 | Em andamento | Ver mais   |
| 2100/089139/2019 | SEMEC | PRAZOS DO CONTRATO Nº 90/2019 - SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO                                                      | PRINTPAGE PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMÁTICA EIRELLI - EPP<br>Estado: Alagoas<br>Cidade: Maceió | 09.392.052/0001-25 | Em andamento | Ver mais   |
| 2100/089156/2019 | SEMEC | PRAZOS DO CONTRATO Nº 90/2019 - SECRETARIA MUNICIPAL DE ECONOMIA                                                      | PRINTPAGE PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMÁTICA EIRELLI - EPP<br>Estado: Alagoas<br>Cidade: Maceió | 09.392.052/0001-25 | Em andamento | Ver mais   |

Fonte: <https://www.licitacao.maceio.al.gov.br/sancoes>

A partir do momento que o processo de sanção é concluído, o “status” do processo é atualizado para “Finalizado” e a cor de fundo é alterada para se destacar dos demais processos, e dessa forma, o campo “Sanções Aplicadas” é preenchida com a sanção que foi aplicada ao fornecedor, como pode ser verificada na Figura 32.

**Figura 32 - Plataforma de sanções da Prefeitura de Maceió**

| Processo         | Orgão | Objeto                                         | Empresa                                                           | CNPJ               | Status     | Visualizar |
|------------------|-------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|------------|
| 2000/033040/2018 | SMS   | Não fornecimento de 50 (cinquenta) camisas com | HML COMERCIAL LTDA - ME<br>Estado: Paraíba<br>Cidade: João Pessoa | 05.393.059/0001-00 | Finalizado | Ver mais   |

Sanções Aplicadas: Impedimento de licitar e contratar, Impedimento de licitar e contratar.

Fonte: <https://www.licitacao.maceio.al.gov.br/sancoes>

Com o processo de sanção administrativa finalizado, é possível ter acesso aos documentos que se originaram ao longo da tramitação do mesmo, clicando no campo “Ver mais”, como pode ser verificado na Figura 32, e desta forma, o usuário será encaminhado para outra tela para ter acesso, como pode ser verificado na Figura 33.

**Figura 33 - Plataforma de sanções da Prefeitura de Maceió**

**Processo 5800/033040/2018**

**Dados do Processo**

Objeto: Não fornecimento de 50 (cinquenta) camisas com  
Relator: Carleandro Claudino Fidelis

**Empresa Contratada**

|                         |                    |
|-------------------------|--------------------|
| Nome                    | CNPJ               |
| HML COMERCIAL LTDA - ME | 05.393.059/0001-00 |

**Histórico de Sanções**

| Tipo                               | Abrangência | Observação                      | Data de início | Data fim   |
|------------------------------------|-------------|---------------------------------|----------------|------------|
| Impedimento de licitar e contratar | Municipal   | Aguardando publicação da sanção | --             | --         |
| Impedimento de licitar e contratar | Municipal   |                                 | 26/07/2019     | 25/01/2021 |

**Documentos**

| Descrição                                              | Data de cadastro | Baixar   |
|--------------------------------------------------------|------------------|----------|
| Extrato de votação.docx                                | 18/07/2019       | Download |
| Termo de Notificação de Decisão.docx                   | 18/07/2019       | Download |
| 5800.033040/2018 - Registro de sanção no CEIS.pdf      | 27/09/2019       | Download |
| 5800.033040/2018 - Registro de sanção no e-JADE.pdf    | 27/09/2019       | Download |
| 5800.033040/2018 - Registro de sanção no SICAF.pdf     | 27/09/2019       | Download |
| 5800.033040/2018 - Certidão do Trânsito em Julgado.pdf | 27/09/2019       | Download |

Fonte: <https://www.licitacao.maceio.al.gov.br/sancoes>

Ao analisar as estruturas das duas plataformas digitais que mais se destacaram, governo do estado de São Paulo e Prefeitura de Maceió, no tocante a disponibilização de informações a respeito de sanções administrativas aplicadas a fornecedores que descumpriram os contratos, e fazendo uma ligação com o que preconiza as leis de transparência pública e de acesso a informações, percebeu-se que quanto mais informações públicas forem disponibilizadas por parte das autoridades que as detêm, melhor será para a população que terá acesso à informações de extrema importância e de forma desburocratizada, para assim, poder tomar as devidas providências, como por exemplo, cobrar das autoridades maior efetividade na aplicação dos recursos públicos, bem como, exigir que os gestores tomem decisões mais objetivas em tempo hábil para que a população não sofra sem os materiais nem os serviços prestados pelo poder público.

O argumento de que quanto mais informações públicas disponibilizadas, melhor será para a população, vem ser ratificada por Campos, Paiva e Gomes (2013, p. 429) que diz que “o princípio da transparência diz respeito à abertura e compartilhamento de informações, que torna o público mais capaz de decidir e fazer as escolhas políticas, aumenta a accountability e reduz o âmbito da corrupção”.

Através do acesso às informações públicas, a população passa a ter um controle social maior das ações dos governantes. Governantes estes, que pensam e repensam nos seus atos antes de tomarem as decisões, pois as informações são disponibilizadas em tempo real através

da internet, e nos dias de hoje, grande parte da população tem acesso a ela, e acompanha de perto, cada ação.

Diante dessa tendência de acompanhamento e cobranças, por parte da sociedade, de informações públicas, os gestores públicos possam entender que eles devem cada vez mais preocuparem-se em qualificar-se para poder prestarem serviços mais eficientes e de qualidade, que possam combater a corrupção de forma eficaz, bem como, diminuir os desperdícios de recursos públicos, e por fim, possam continuar investindo na transparência dos atos da gestão pública (RAUSCH, SOARES, 2010).

## **7 DESENHO DA PLATAFORMA DIGITAL DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES ADMINISTRATIVAS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA: Discussões**

No início desta pesquisa, a capital do estado da Paraíba não possuía uma plataforma de sanções, atrelada ao portal da transparência do município, voltada para divulgação das sanções administrativas aplicadas pelos diversos órgãos da PMJP, aos fornecedores. Tal ferramenta foi disponibilizada no portal da transparência da PMJP durante o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao analisar a plataforma desenvolvida e disponibilizada no site da PMJP, foram identificadas algumas inconsistências e falta de padronização nas informações cadastradas que demonstram a necessidade de alguns ajustes.

Todos os destaques observados, das plataformas digitais de sanções administrativas do governo do estado de São Paulo e da Prefeitura de Maceió, serviram como inspiração para o desenvolvimento do desenho da plataforma digital de sanções administrativas, chegou-se ao “Desenho de Plataforma Digital de Aplicação de Sanções Administrativas para Prefeitura Municipal de João Pessoa”.

As cores abordadas na plataforma foram baseadas nas cores do site da PMJP, onde predominam as cores vermelha e preta. Tais cores são as mesmas que estampam a bandeira de João Pessoa. No desenho da plataforma foram abordadas as logomarcas da PMJP, bem como a logomarca do portal da transparência e a logomarca do sistema prefeitura conectada, fazendo menção a tendência da prefeitura de João Pessoa que está cada vez investindo mais na prestação dos serviços de forma digital.

Visando atribuir uma identidade à plataforma, a mesma foi batizada de S@nções-JP e foi desenvolvida uma logomarca que representasse a ideia central da pesquisa, que é a de disponibilizar informações para a população com o intuito de orientar, bem como, que esta logomarca possuísse algo que apresentasse uma representatividade para a cidade de João Pessoa.

Diante dos critérios apresentados para a elaboração da logomarca, chegou-se ao desenho conforme pode ser observado na Figura 34.

**Figura 34** – Logomarca da plataforma digital



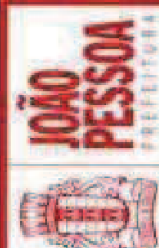
Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A ideia de utilizar o farol na logomarca da plataforma foi pensada da seguinte forma: além dele ser um símbolo turístico da cidade de João Pessoa, ele tem como objetivo a de orientar os navios e navegantes com a sua luz, sinalizando a presença de perigos no mar como recifes, rochedos, bancos de areia, entre outros. Assim, este objetivo é semelhante ao da criação da plataforma, o de orientar os interessados no tema, como demonstrado na Figura 35.



Figura 35 - Desenho da Plataforma Digital de Aplicação de Sanções Administrativas na Prefeitura Municipal de João Pessoa





**CADA VEZ MELHOR**

Feito com  por servidores públicos



**EMPRESAS SANCIONADAS**

PÁGINA INICIAL > LICITAÇÕES > EMPRESAS SANCIONADAS

| Número do Processo | Tipo de Sanção |
|--------------------|----------------|
| Ano                | Objeto         |
| CNPJ/CPF           | Status         |
| Nome da Empresa    | Órgão          |

**PROCESSOS**

| CNPJ/CPF | Nome/Razão Social | UF | Sanção | Órgão Sanção | Data de Publicação | Data de Início | Data Final | Número do Processo | Detalhar                                                                            |
|----------|-------------------|----|--------|--------------|--------------------|----------------|------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                   |    |        |              |                    |                |            |                    |  |
|          |                   |    |        |              |                    |                |            |                    |  |
|          |                   |    |        |              |                    |                |            |                    |  |

**Links de Corpos**

**EV.G** Uma iniciativa 

Prefeitura Municipal de João Pessoa (PMJP)  
 Controladoria Geral do Município (CGM)  
 Secretaria Executiva da Transparência Pública (SETRAMP)

Localização: Praça Pedro Américo, 10 - Centro - João Pessoa/PB - CEP: 53000-000  
 Telefone: (83) 3213-4151  
 Email: setramp@joaopessoa.pb.gov.br / setrampjp@gmail.com

 **JOÃO PESSOA**  
 cidade que avança

 **PREFEITURA DE JOÃO PESSOA**  
 CONECTADA

 **QUIVERIA VIA WHATSAPP**

Fonte: Dados da pesquisa (2023)



Caso o usuário tenha interesse em ter acesso às informações mais detalhadas a respeito dos processos de sanções administrativas, é só clicar no ícone em formato de impressora localizado na coluna décima da plataforma, que surgirá outra tela sobreposta a tela da plataforma com as informações, como pode ser verificado na Figura 36.

**Figura 36 - Detalhamento das sanções administrativas**

EMPRESAS SANCIONADAS DETALHAMENTO

Imprimir

Cadastro de Empresas Com Sanções

| CPF/CNPJ | Nome Informado pelo Órgão Sancionador | Nome/Razão |
|----------|---------------------------------------|------------|
|          |                                       |            |

Detalhamento da Sanção Aplicada

|                                   |  |             |  |  |  |
|-----------------------------------|--|-------------|--|--|--|
| Tipo de Sanção:                   |  |             |  |  |  |
| Fundamentação Legal:              |  |             |  |  |  |
| Descrição de Fundamentação Legal: |  |             |  |  |  |
| Data de Início:                   |  | Data Final: |  |  |  |

Publicação

|                     |  |                                   |  |                              |  |
|---------------------|--|-----------------------------------|--|------------------------------|--|
| Número de Processo: |  | Data de Publicação:               |  | Data do Trânsito em Julgado: |  |
| Órgão Sancionador:  |  | Complemento do Órgão Sancionador: |  | UF do Órgão Sancionador:     |  |

Informações Gerais

|                                  |  |       |  |
|----------------------------------|--|-------|--|
| Origem da Informação:            |  | Data: |  |
| Contato da Origem da Informação: |  | Data: |  |
| Motivo:                          |  |       |  |
|                                  |  |       |  |

Documentos

| Descrição                                      | Data de cadastro | Baixar   |
|------------------------------------------------|------------------|----------|
| Certidão do Trânsito em Julgado Administrativo |                  | Download |
| Registro de Ocorrência - SICAF                 |                  | Download |
| Registro de Ocorrência - CEIS                  |                  | Download |
| Registro de Ocorrência - CNJ                   |                  | Download |

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Para o desenvolvimento do desenho da plataforma, foi aplicada a técnica utilizada para organizar um site, que é a arquitetura da informação. A estrutura da plataforma foi planejada de acordo com o conteúdo que ela iria abrigar e nos usuários que iriam acessar.

No modelo de plataforma digital idealizada para ser desenvolvida e utilizada pela PMJP, pode-se identificar os 4 (quatro) sistemas da arquitetura da informação aplicados.

O sistema de organização pode ser identificado nos campos onde constam a separação por conteúdos similares, como por exemplo, o campo onde está destinado para inclusão de todo conteúdo referente à legislação pertinente ao tema, sejam elas legislação federal ou municipal, e o campo destinado a consultas de outras sanções administrativas em outros sistemas, como pode ser verificado na Figura 37.

**Figura 37** - Sistema de organização aplicado na plataforma digital da Prefeitura Municipal de João Pessoa

| Legislação                        |
|-----------------------------------|
| Leis Federais                     |
| Decretos Municipais               |
| Orientações Normativas            |
| Todas                             |
| Downloadadas                      |
| Manual de Sanções                 |
| Fluxograma do Processo de Sanções |
| Outras Sanções                    |
| TCU - Licitantes Inidôneos        |
| CEIS - Empresas Inidôneas         |
| CNEP - Empresas Punidas           |
| CNJ - Improbidade Administrativa  |

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Outro sistema da AI utilizado no desenvolvimento da plataforma foi a rotulação. Esse sistema tem o intuito de transmitir aos usuários, através do nome externo do assunto disponibilizado na tela principal, o conteúdo que será encontrado ao ser clicado, como por exemplo: ao visualizar, o campo denominado “Downloads”, o usuário já compreenderá que o material disponibilizado neste campo, estará disponível para serem transferidos para o seu acervo pessoal, como pode ser observado na Figura 38.

**Figura 38** - Sistema de organização aplicado na plataforma digital da Prefeitura Municipal de João Pessoa



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Ao clicar no campo “Manual de Sanções”, o usuário saberá que será encaminhado para um arquivo cujo conteúdo estará relacionado a procedimentos adotados para a aplicação de sanções administrativas aos fornecedores que descumprem os contratos firmado com a PMJP.

O mesmo raciocínio deverá ser adotado pelos usuários que clicarem no campo “Fluxograma do Processo de Sanções”, pois eles serão encaminhados para um arquivo onde estará demonstrado as etapas do processo de aplicação de sanções, desde o início, até a aplicação de fato da sanção ao fornecedor.

Já em relação ao sistema de busca aplicado na plataforma, pode-se identificar que foi aplicado exclusivamente a consultas das informações relacionadas a sanções administrativas cadastradas na plataforma. Pode-se observa na Figura 39, que o sistema de busca pode ser aplicado pelos usuários que queiram pesquisar apenas as sanções aplicadas por ano, saber quais sanções foram aplicadas a determinada empresa ou podem consultar informações fazendo uma mescla de filtros, como por exemplo, consultar um tipo de sanção aplicada por determinado órgão em um determinado ano específico e depois clicar no botão “PESQUISAR”.

**Figura 39** - Sistema de busca aplicado na plataforma digital da Prefeitura Municipal de João Pessoa

|                    |  |                |                  |
|--------------------|--|----------------|------------------|
| Número do Processo |  | Tipo de Sanção |                  |
|                    |  |                |                  |
| Ano                |  | Objeto         |                  |
|                    |  |                |                  |
| CNPJ/CPF           |  | Status         |                  |
|                    |  |                |                  |
| Nome da Empresa    |  | Órgão          |                  |
|                    |  |                | <b>PESQUISAR</b> |

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

E por último, e não menos importante sistema da arquitetura da informação aplicada na plataforma digital, o de navegação. Este sistema foi aplicado no equipamento de uma maneira que os usuários, ao acessarem a plataforma, se deparassem com todas as informações

necessárias de uma maneira clara e objetiva. Desta forma, os usuários terão experiências satisfatórias, pois não ficarão sem saber como chegar nas informações desejadas, tendo em vista que todas elas podem ser encontradas de maneira mais rápida.

A localização e a sequência de cada um dos itens foram pensadas de uma maneira que facilitasse a navegabilidade dos usuários por toda a plataforma digital sem que perdessem o interesse em permanecer nela.

O desenho da plataforma digital Sanções JP foi desenvolvido com a mesclagem de informações, categorizadas pelo pesquisador, como relevantes para o conhecimento dos usuários internos e externos da PMJP, advindas de duas outras plataformas, cujo tema é o mesmo da pesquisa, selecionadas como as que mais se destacaram das demais analisadas, justamente pelo formato e conteúdos disponibilizados para acesso.

Visando a imersão dos usuários da plataforma digital no tema sanção administrativas, foi pensado para o desenvolvimento da mesma, em quais conteúdos poderiam ser inseridos na plataforma que a deixassem mais completa sobre o tema e que contribuíssem, tanto para a informação, quanto para capacitação.

Através desta plataforma digital, as informações a respeito de sanções administrativas aplicadas aos fornecedores da PMJP, serão divulgadas para a população seguindo a transparência ativa, que são informações disponibilizadas, geralmente pela internet, pelas diversas entidades públicas sem que necessariamente tenha havido uma solicitação formal. Desta forma, a circulação de informações sobre os atos dos governos se tornaria mais rápida entre a sociedade, e ainda tem como benefício a desburocratização ao acesso a informações de interesse público.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a decretação do estado de pandemia pela OMS em março de 2020, a população mundial se viu na situação de manter o isolamento social, ou seja, sem poder se locomover e se direcionar a diversos estabelecimentos comerciais, repartições públicas, bem como frequentar áreas ao ar livre, como praias, praças, entre outras, tudo isso para não se contaminar ou disseminar o vírus.

Para conseguir determinada informação a respeito de empresas que sofreram sanções administrativas na PMJP, o usuário deveria ir presencialmente ao setor que detinha as informações, pois não existia na PMJP outro local, se não no setor de cadastro dos fornecedores da PMJP, a Divisão de Cadastro - DICAD.

Informações disponibilizadas através de uma plataforma digital, qualquer cidadão interessado, acessaria de onde estivesse (casa, trabalho, etc.) através da internet, com o auxílio de um smartphone, notebook ou computador desktop, evitando assim, ter que solicitar as informações através de uma ligação ou ter que se deslocar até o órgão ou setor responsável pela disponibilização.

Observando todo esse cenário pandêmico de isolamento social, exigência da lei de divulgação de informações públicas e a plataformização dos serviços, o objetivo geral da pesquisa foi atingido com o desenvolvimento de um desenho de plataforma digital onde fossem disponibilizadas informações a respeito de processos de aplicação de sanções administrativas aos fornecedores que descumprissem os contratos administrativos firmados dos com a PMJP.

O desenho da plataforma foi elaborado de uma forma que ela possuísse várias informações em um só local, visando não apenas a disponibilização de informações, mas também, contribuisse para a capacitação dos servidores interessados sobre o tema através de links de cursos gratuitos voltados para os servidores públicos.

Com o desenvolvimento e utilização da plataforma digital, tais informações estarão disponibilizadas, em tempo real, para acesso, tanto dos clientes internos (servidores da PMJP), quanto pelos clientes externos (sociedade em geral), sem qualquer burocracia.

Ademais, um dos princípios da Administração Pública é o princípio da publicidade que está ligado diretamente à transparência pública dos atos administrativos dos governantes, bem como a aplicação na prática do que determina a constituição federal, bem como a LAI.

Consta no art. 5º, inciso XXXIII da constituição federal que todos têm o direito de receber informações dos órgãos públicos, sejam elas de interesse particular ou coletivo, ou

quem sabe, de interesse geral. Porém, o entendimento deste inciso é que os órgãos públicos só disponibilizarão determinadas informações se forem solicitadas, provocadas pela população para ter acesso, caso contrário, não disponibilizarão. Esse tipo de transparência pública é denominado de passiva, ou seja, é aquela onde a administração pública só disponibiliza determinadas informações se for provocada por alguma demanda de um cidadão ou órgão.

Visando uma melhor comunicação com a população, a PMJP, com o desenvolvimento e utilização da plataforma digital, estará demonstrando que é adepta da transparência ativa, que é aquela na qual mesmo que não haja nenhuma solicitação formal para divulgação de determinadas informações, a entidade disponibilizará, nos moldes do art. 8º, § 2º da Lei de Acesso à Informação (LAI) nº 12.527/2011, onde diz que serão divulgadas obrigatoriamente em sítios oficiais da rede mundial de computadores, ou seja, através da internet.

A plataforma digital teria a função, não apenas de informar a população a respeito das sanções administrativas aplicadas aos fornecedores, mas também de instruir a todos os servidores da PMJP que se interessam pelo tema a respeito das etapas da tramitação e instrução processual realizadas com a utilização do fluxograma e manuais de sanções administrativas disponibilizados na plataforma.

A disponibilização do fluxograma do processo de aplicação de sanções administrativas através da plataforma tem como objetivo, primeiramente, documentar todos o processo, e segundo, padronizar a tramitação das etapas com outras secretarias que também aplicam sanções a fornecedores.

A intensão do desenvolvimento desta plataforma, d documentação das etapas do processo de aplicação de sanção através da elaboração do fluxograma é a de querer deixar um legado para a PMJP, pois com o passar dos anos, outros servidores virão, e de posse destes materiais, eles terão uma base e um ponto de partida para o desenvolvimento das suas atividades.

Com a utilização de uma transparência ativa, a PMJP demonstrará a população e aos órgãos fiscalizadores que não tem nada a esconder. Muito pelo contrário. Quanto mais informações forem disponibilizadas dos atos da administração pública para a população, melhor será, pois desta forma, ficará clara a intensão da gestão, que será a de ser a mais transparente possível dos seus atos.

Esta plataforma não servirá apenas para a população e os servidores da PMJP, ela servirá para pesquisas futuras a respeito da transparência pública, de sanções administrativas mais aplicadas aos fornecedores, quais os órgãos que mais aplicam sanções e por quais motivos.



Quando uma empresa participa de um processo licitatório com o intuito de prejudicar os projetos e planejamentos realizados pela PMJP, ela não vai prejudicar apenas a entidade, ela vai prejudicar diretamente a população do município de João Pessoa, pois a população é beneficiada através das empresas que são contratadas pela PMJP para prestação de diversos serviços, bem como a entrega de diversos materiais e equipamentos com o intuito de atender às demandas da população.

Como a população é a mais prejudicada com os descumprimentos contratuais, ela tem todo o direito de saber quais são as empresas que estão contribuindo para o mal funcionamento da máquina pública, quais os motivos que a levaram a ser penalizadas, por qual período ela ficará impossibilitada de participar de outros processos licitatórios e de contratar com a administração pública municipal.

Para que a população de João Pessoa possa exercer, de fato, o papel de controle social, é indispensável que a mesma tenha o pleno acesso às informações dos atos da administração pública de maneira clara e de forma compreensível, como previsto no art. 8º, § 3º, inciso I da lei 12.527/2011 (LAI).

Desta forma, a população passará a ter mais credibilidade na gestão por ela ter aberto esse canal de comunicação, melhorando o fluxo de informações entre eles.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 21 ed. Rio de Janeiro: Método, 2013.
- ARAÚJO, Alessandra Patrícia Lima de. **Arquitetura da informação: um design estrutural de informações em ambiente digital**. 2008. 44 f. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia) - Departamento de Biblioteconomia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/39929>>. Acesso em: 17 out. 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000: sistema da gestão da qualidade: fundamentos e vocábulos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.
- BERRÍO-ZAPATA, Cristian; RODRIGUES, Andreia Cristina da Paixão; GOMES, Layane Rayssa Gaia. **Plataformas, Plataformização e Ecossistemas de Software nas bases de dados acadêmicas: aspectos conceituais**. Organização do Conhecimento responsável: promovendo sociedades democráticas e inclusivas, [s. l.], 2019. Disponível em: <[https://livroaberto.ufpa.br/jspui/bitstream/prefix/632/1/CapituloDeLivro\\_PlataformasPlataformizacaoEcossistemas.pdf](https://livroaberto.ufpa.br/jspui/bitstream/prefix/632/1/CapituloDeLivro_PlataformasPlataformizacaoEcossistemas.pdf)>. Acesso em: 5 dez. 2021.
- BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gp/a/Vwr8X7FwZGknhm4BdnVdYqd/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 12 fev. 2023.
- BOSELLI, Felipe; IPIRANGA, Suzi Mary Hamilka. Aplicação de Sanções ou Penalidades nos Contratos Administrativos. **Revista Empreendedorismo e Sustentabilidade**, São José, v. 1, n. 1, p. 195-206, 2016. Disponível em: <<http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/empreendedorismo/article/view/151>>. Acesso em: 9 out. 2022.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 8 out. 2022.
- BRASIL. Lei nº 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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 137, p. 1-2, 18 jul. 2002. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=18/07/2002&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=124>>. Acesso em: 10 set. 2022.
- BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília,

DF, ano 148, n. 221 – A, p. 1-4, 18 nov. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>. Acesso em: 8 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 131, n. 116, p. 1-13, 22 jun. 1993. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=22/06/1993&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=72>>. Acesso em: 10 set. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Caderno de Logística: sanções administrativas em contratos e compras**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2014. 22 p. Disponível em: <<https://antigo.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/manual-sancoes-22-09.pdf>>. Acesso em: 8 de out. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Caderno de Logística: sanções administrativas em contratos e compras**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2015. 50 p. Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/agente-publico/cadernos-de-logistica/midia/caderno-de-logistica-de-sancao-2.pdf>>. Acesso em: 8 de out. 2022.

CABRAL, Elísio dos Santos *et al.* Plataforma governo digital: integra os sistemas do Estado do Pará e democratiza o acesso à informação, em benefício do cidadão. *In*: SEGet – Simpósio em Excelência e Tecnologia, 10., 2013, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2013. p. 1-10. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/54218664.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2022.

CAMPOS, Rosana; PAIVA, Denise; GOMES, Suely. Gestão da informação pública: um estudo sobre o Portal Transparência Goiás. *Sociedade e Estado*, v. 28, p. 421-446, 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-69922013000200012>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

CARDOSO, Gabriele de Arruda; SOUZA, Roosiley dos Santos. A transformação digital na Administração Pública: o processo de institucionalização do governo digital no Brasil. *In*: SIEGEP – Inovação e Empreendedorismo Públicos em tempos de crise, 4., 2021, Lavras. **Anais [...]**. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 2021. p. 22-36. Disponível em: <<http://www.nucleoestudo.ufla.br/niesp/wp-content/uploads/2021/06/Anais-completo-22-36.pdf>>. Acesso em: 2 out. 2021.

CATANDUBA, Larissa Brilhante. **Manual de procedimentos de aplicação de sanções administrativas aos fornecedores**: uma contribuição à Seção de Cadastro de Empresas da Universidade Federal da Paraíba. 2021. 214 f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações Aprendentes) – Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/21363>>. Acesso em: 8 out. 2022.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios. Brasília, DF: CGU, 2013. 52 p. Disponível em: <

[https://acessoainformacao.lagoasanta.go.leg.br/res/docs/manual\\_lai\\_estadosmunicipios.pdf](https://acessoainformacao.lagoasanta.go.leg.br/res/docs/manual_lai_estadosmunicipios.pdf)>. Acesso em: 14 de maio de 2023.

CORRÊA, Henrique L. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, Maria Tereza Pires. MOREIRA, Elzeni Alves. Gestão e Mapeamento de Processos das Instituições Públicas: um estudo de caso em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, [s. l.], v. 11, n. 1, 2018. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p162>>. Acesso em: 13 fev. 2023.

D'ANDREA, Carlos. **Pesquisando plataformas online: conceitos e métodos**. Coleção Cíbercultura. Salvador: EDUFBA, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/32043/4/PlataformasPDF.pdf>>. Acesso em: 05 de dez. de 2021.

DANTAS, Geovanna Adya Cordeiro. Arquitetura da Informação: pontes e barreiras à comunicação da informação econômica em ambientes digitais. **Revista Campo do Saber**, Cabedelo, v. 4, n. 2, p. 56-69, jul./dez. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/232/199>>. Acesso em: 6 dez. 2021.

DA SILVA, Hemerson Soares; VIEIRA, David Vernon; LAZZARIN, Fabiana Aparecida. A Importância da Arquitetura da Informação para fins de Recuperação da Informação nas Perspectivas dos Sistemas de Navegação e Busca. **Folha de Rosto**, [s. l.], v. 3, n. Especial, p. 85-95, 22 dez. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/252>>. Acesso em 18 de jul. 2023.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução das tendências e moderna administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FERREIRA, Ana Maria Jensen da Costa. **Contribuições da experiência do usuário para a arquitetura da informação**. 2018. 165 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2018. Disponível em: <[https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/157487/ferreira\\_amjfc\\_dr\\_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/157487/ferreira_amjfc_dr_mar.pdf?sequence=3&isAllowed=y)>. Acesso em: 9 out. 2021.

FIGUEIREDO, Vanuza da Silva. **Transparência e participação social da gestão pública: análise crítica das propostas apresentadas na 1ª Conferência Nacional sobre Transparência Pública**. 2013. 140 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<https://www.bdt.d.uerj.br:8443/handle/1/8095>>. Acesso em: 8 out. 2022.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:

<[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf/](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf/)>. Acesso em: 24 nov. 2022.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre Iniciação à Pesquisa Científica**. Campinas: Alínea, 2001.

GROHMANN, Rafael. Trabalho por plataformas digitais. *In: Instituto Ciência Hoje*. Rio de Janeiro, jun. 2021. Disponível em: <<https://cienciahoje.org.br/artigo/trabalho-por-plataformas-digitais/>>. Acesso em: 5 de dez. de 2021.

GRUMAN, Marcelo. Lei de acesso à informação: notas e um breve exemplo. **Revista Debates**, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 97, 2012. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/debates/article/view/34229>>. Acesso em: 14 de mai. de 2023.  
JOÃO PESSOA. **Lei nº 14.129, de 20 de abril de 2021**. Estabelece A Organização Básica Dos Órgãos Da Administração Municipal. João Pessoa: Câmara Municipal, [2021]. Disponível em: <<https://sapl.joaopessoa.pb.leg.br/materia/110890>>. Acesso em: 6 dez. 2021.

KLAES, Luiz Salgado; ERDMANN, Rolf Hermann. **Administração da produção**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. Disponível em: <[http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB\\_2011\\_1/Modulo\\_6/Adm\\_Producao/material\\_didatico/adm\\_de\\_producao%20ed%20Final%20Grafica.pdf](http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_6/Adm_Producao/material_didatico/adm_de_producao%20ed%20Final%20Grafica.pdf)>. Acesso em: 22 de mar. 2023.

KOZINETTS, Robert V. **Netnografia**. Editora: Penso. Grupo A, 2014. ISBN 9788565848978. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848978/>>. Acesso em: 2 jun. 2023.

LAZZARIN, Fabiana Aparecida *et al.* **De olho no OPAC da biblioteca universitária: avaliação sobre e-acessibilidade e arquitetura da informação para Web com a interação de usuários cegos**. 2014. 225 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014. Disponível em: <[https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/3960?locale=pt\\_BR](https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/3960?locale=pt_BR)>. Acesso em: 18 de jul. 2023.

LOUZADA, Camila Cristina; DUARTE, Alexandre de Castro Moura. Gestão por processo: estudo de caso em uma empresa de varejo de colchões. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v. 1, n. 1, p. 36-53, jan./jun. 2013. Disponível em: <<https://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/artigo1.11.pdf>>. Acesso em: 22 de mar. 2023.

LUZ, Charlley dos Santos. **Arquitetura da informação: do conteúdo a experiência do usuário**. São Paulo: Feed Consultoria, 2020. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/349533474\\_Arquitetura\\_da\\_Informacao\\_do\\_conteudo\\_a\\_experiencia\\_do\\_usuario](https://www.researchgate.net/publication/349533474_Arquitetura_da_Informacao_do_conteudo_a_experiencia_do_usuario)>. Acesso em: 6 dez. 2021.

MACEDO, Flávia Lacerda Oliveira de. **Arquitetura da informação: aspectos epistemológicos, científicos e práticos**. 2005. 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/35858>>. Acesso em: 8 dez. 2021.

MAIA, Manuela Eugênio; FERREIRA, Danilo de Sousa; SOUSA, Marckson Roberto Ferreira de; OLIVEIRA, Bernardina Maria Juvenal Freire de. **Análise sobre sistemas de busca**



na perspectiva da arquitetura da informação em ambiente de cordéis. **BIBLOS**, [s. l.], v. 29, n. 2, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/5506>>. Acesso em: 11 jul. 2023.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Danielle Cristina Rodrigues. **Mapeamento de Processos no Setor Público: Uma Proposta para o processo de aquisições de materiais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus de Princesa Isabel**. 2018. 103 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018. Disponível em: <[https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/25843/1/DanielleCristinaRodriguesMarques\\_DISSERT.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/25843/1/DanielleCristinaRodriguesMarques_DISSERT.pdf)>. Acesso em: 03 de fev. de 2023.

MARTINS, Humberto. **Lei da Transparência e sua Aplicação na Administração Pública: valores, direito e tecnologia em evolução**. 2019. Disponível em: <[http://www.stj.jus.br/internet\\_docs/ministros/Discursos/0001182/LEI%20DA%20TRANSPAR%C3%84NCIA%20E%20SUA%20APLICA%C3%84O](http://www.stj.jus.br/internet_docs/ministros/Discursos/0001182/LEI%20DA%20TRANSPAR%C3%84NCIA%20E%20SUA%20APLICA%C3%84O)>. Acesso em: 9 out. 2022.

MEIRELES, André Basualdo. **Sanções administrativas nas licitações públicas**. 2017. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Contabilidade Pública) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Balneário Camboriú, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/4036>>. Acesso em: 9 out. 2022.

MELO, Carlo Henrique Pereira. SALGADO, Eduardo Gomes. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. *In: Encontro Nac. de Eng. de Produção*, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/5959104-Mapeamento-dos-processos-em-servicos-estudo-de-caso-em-duas-pequenas-empresas-da-area-de-saude.html>>. Acesso em: 03 de fev. 2023.

MENDEL, Toby. **Liberdade de Informação: um estudo de direito comparado**. 2. ed. rev. Brasília: UNESCO, 2009. Disponível em: <<https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/arquivos/liberdade-informacao-estudo-direito-comparado-unesco.pdf>> Acesso em: 14 de maio 2023.

MENDONÇA, Crystianne da Silva. **Direito fundamental à boa administração e à transparência pública: exigências para o controle social no Estado democrático de direito**. 2016. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/13244>>. Acesso em: 8 out. 2022.

MINTZ, André Goes. Midiatização e plataformização: aproximações. **Revista Novos Olhares**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 98-109, 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/novosolhares/article/view/150347/158025>>. Acesso em: 2 de out. 2021.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de Vasconcelos. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.



NEVES, Ana Carolina Coelho. **A importância do mapeamento de processos em uma startup**. 2015. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: < <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/7605> > Acesso em: 22 de mar. 2023.

NIEBORG, David B.; POEL, Thomas. A plataforma da produção cultural: teorizando a mercadoria cultural contingente. **Novas mídias e sociedade**, [s. l], v. 20, n. 11, p. 4275-4292, 2018. Disponível em < <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444818769694> > Acesso em: 5 de fev. 2023.

OTTOBONI, Célia; PAGNI, Tales Eduardo Monteiro. A importância do mapeamento de processos para a implementação do Balanced Scorecard. *In*: Encontro Nac. de Eng. de Produção, 23., Ouro Preto. **Anais [...]**. Ouro Preto: ABEPRO, 2003. Disponível em: <[https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2003\\_tr0115\\_1666.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0115_1666.pdf)>. Acesso em: 3 de fev. de 2023.

PADUA, Mariana Cantisani. **Arquitetura da informação pervasiva e experiência do usuário: avaliando os ambientes informacionais do proine**. 2014. 239 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/3968>>. Acesso em: 5 nov. 2022.

PEDROSA, Diego da Silva. **Gestão de estoque e just in time na organização**. 2016. 15 f. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade São Luis de França, Aracaju, 2016. Disponível em: < <https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/GESTO-DE-ESTOQUE-E-JUST-IN-TIME-NA-ORGANIZAAO.pdf> > Acesso em: 21 de mar. 2023.

PEREIRA, Alexandre André Santos; MONTEIRO, JCS. A netnografia como método de estudo do comportamento em ambientes digitais. *In*: Simpósio Internacional Interdisciplinar em Cultura e Sociedade, 3., 2019, São Luís. **Anais [...]**. São Luís: EDUFMA, 2019. p. 173-181. Disponível em: <[https://www.edufma.ufma.br/wp-content/uploads/woocommerce\\_uploads/2020/07/Anais-do-III-SIICS.pdf](https://www.edufma.ufma.br/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2020/07/Anais-do-III-SIICS.pdf)>. Acesso em: 31 de mai. 2023.

PEREIRA, Natasha Bachini; TAVARES, Luis Eduardo. A Transparência Pública na Era Digital. *In*: Simpósio Nacional ABCiber, 5., 2011, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011. p 1-16. Disponível em: <<https://abciber.org.br/simposio2011/anais/Trabalhos/artigos/Eixo%207/10.E7/321.pdf>> . Acesso em: 26 de nov. 2021.

PEREIRA, Samira Cristina Silva; MENDES, Sérgio Procópio Carmona. Um debate sobre o campo online e a etnografia virtual. **TECCOGS – Revista Digital de Tecnologias Cognitivas**, São Paulo, n. 21, p. 196-212, jan./jun. 2020. Disponível em:< <https://revistas.pucsp.br/index.php/teccogs/article/view/51740/33765> >. Acesso em: 2 jun. 2023.

PIANA, MC. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. Disponível em:

<<https://books.scielo.org/id/vwc8g/pdf/piana-9788579830%20389-06.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2022.

POELL, Thomas; NIEBORG, David; VAN DIJCK, José. Plataformização. **Revista Fronteiras**, [s. l], v. 22, n. 1, p. 2-10, jan./abr. 2020. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/David-Nieborg/publication/341921979\\_Plataformizacao/links/5ee6725592851ce9e7e3a8cd/Plataformizacao.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David-Nieborg/publication/341921979_Plataformizacao/links/5ee6725592851ce9e7e3a8cd/Plataformizacao.pdf)>. Acesso em: 5 de fev. 2023.

RAMALHO, Ana Livia Carneiro. **Aplicação de sanções nos processos de licitações e execução contratual: análise crítica da discricionariedade administrativa na dosimetria punitiva**. 2018. 86 f. Monografia (Graduação em Direito) – Centro de Ciências Jurídicas, Universidade Federal da Paraíba, Santa Rita, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11474>>. Acesso em: 9 out. 2022.

RAUSCH, Rita Buzzi; SOARES, Maurélio. Controle social na administração pública: a importância da transparência das contas públicas para inibir a corrupção. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, [s. l], v. 4, n. 3, p. 23-43, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.17524/repec.v4i3.250>> Acesso em 10 jul. 2023.

RHADDOUR, Roberto Mahmud Drumond. **A arquitetura da informação em espaços colaborativos digitais e sua contribuição para a gestão da informação nas organizações**. Brasília. 2019. 156 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade da Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <[https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/37307/1/2019\\_RobertoMahmudDrumondRhaddour.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/37307/1/2019_RobertoMahmudDrumondRhaddour.pdf)>. Acesso em: 5 dez. 2021.

ROCHA, Henrique Martins.; BARRETO, Jeanine Santos.; AFFONSO, Ligia Maria Fonseca. **Mapeamento e modelagem de processos**. SAGAH: Grupo A, 2017. ISBN 9788595021471. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021471>>. Acesso em: 03 fev. 2023.

SILVA, André Gustavo Almeida e. **A relação entre transparência pública e gestão fiscal nos municípios brasileiros**. 2019. 75 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/27641>>. Acesso em: 9 out. 2022.

SILVA, Patricia Maria; DIAS, Guilherme Ataíde. A arquitetura da informação centrada no usuário: estudo do website da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS). **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [s. l.], v. 13, n. 26, 2008. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/147/14712794009.pdf>> Acesso em: 07 de maio de 2023.

SILVA, Patrícia; COUTO, Edvaldo Souza. Plataformização de aprendizagem e protagonismo de tela nas práticas pedagógicas. **Scielo Preprints**, 2022. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.3697. Disponível em: <<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/3697>>. Acesso em: 14 mai. 2023.

SILVA, Walber Alexandre de Oliveira. **Variáveis determinantes para a transparência pública passiva nos municípios brasileiros**. 2017. 76 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/handle/ri/24245>>. Acesso em: 9 out. 2022.

SOUSA, Emília Augusta de. **Arquitetura da informação e usabilidade em ambientes informacionais digitais: avaliação da intranet da Creduni**. 2014. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/3959/1/arquivototal.pdf>>. Acesso em: 9 dez. 2021.

SOUZA, Daniel Gonçalves de. **Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos**. 2014. 92 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf>>. Acesso em: 03 de fev. 2023.

SOUZA, Maria Fernanda Sarmiento; FORESTI, Miriam Celí Pimentel Porto; VIDOTTI, Silvana Aparecida Borsetti Gregorio. Arquitetura da informação em web site de periódico científico. **ETD-Educação Temática Digital**, Campinas, v. 5, n. 2, p. 87-105, jun. 2004. Disponível em: <<https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/10397>> Acesso em: 18 de jul. 2023.

TEIXEIRA, Ana Luisa Alves. **Mapeamento de processos: teoria e caso ilustrativo**. PUC, Rio de Janeiro, 2013. 22 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <[https://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio\\_resumo2013/relatorios\\_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf](https://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf)>. Acesso em: 03 de fev. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Manual de Sanções**. Brasília, DF: TCU, 2020. 33 p. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/data/files/1D/D4/FA/F1/B5AD4710D614BB47E18818A8/Manual%20de%20sancoes.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2022.

VIDOTTI, Silvana Aparecida Borsetti Gregorio; SANCHES, Silviane Aparecida Sanches. Arquitetura da informação em web sites. In: Simpósio Internacional de Bibliotecas Digitais, 2., Campinas. **Anais [...]**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2004. p. 1-7. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=8302&opt=1>>. Acesso em: 6 dez. 2021.

VIEIRA, Vanderson Roberto. Infrações e sanções administrativas nas licitações e contratos administrativos. **Revista Processus de Estudos de Gestão**, Brasília, v. 1, n. 1, jan./mar. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.processus.com.br/index.php/egjf/article/view/15/12>>. Acesso em: 9 out. 2022.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado em

Engenharia da Produção e Sistemas) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/30359761.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2023.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Grupo A, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>>. Acesso em: 24 out. 2022.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.