

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE

GIOVANI DOMINGOS BERALDO

A GESTÃO DE COMPRA NO SETOR PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA
NO FUNCIONAMENTO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS

Belo Horizonte

2018

GIOVANI DOMINGOS BERALDO

A GESTÃO DE COMPRA NO SETOR PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA
NO FUNCIONAMENTO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS
COMPARTILHADOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC/FACE, como condição parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia e Tecnologias em Marketing

Belo Horizonte

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B482g Beraldo, Giovani Domingos, 1977 -

A gestão de compra no setor público: a experiência no funcionamento de um centro de serviços compartilhados / Giovani Domingos Beraldo - Belo Horizonte, 2018.

125 f. : il. ; 29,7 cm

Orientador: Luiz Antônio Antunes Teixeira

Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2018.

1. Liderança. 2. Comunicação - Brasil. 3. Administração pública - Brasil. 4. Compras (Serviço público) - Brasil. I. Título. II. Teixeira, Luiz Antônio Antunes. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 35



UNIVERSIDADE
FUMEC

Dissertação intitulada “**A GESTÃO DE COMPRA NO SETOR PÚBLICO: a experiência no funcionamento de um Centro de Serviços Compartilhados**” de autoria de Giovani Domingos Beraldo, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Luiz Claudio de Lima – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Wanderley Ramalho – FPL
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 19 de dezembro de 2018.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro
30130-009 - Belo Horizonte, MG
Tel. 0800 0300 200
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3228-3000
www.fumec.br

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por sua constante proteção. Aos meus pais, pela oportunidade de realizar os meus sonhos. Aos meus irmãos, que sempre estiveram ao meu lado, com seus filhos, meus cunhados e cunhadas. Às minhas madrinhas e familiares, em especial a tia Nelcy, que sempre confiaram e acreditaram na minha vitória. Aos meus amigos e meus irmãos “Iron Maiden” e seus familiares, que me deram força quando pensei que tudo estava perdido.

A todos os funcionários da FUMEC, pelo profissionalismo e dedicação ao nosso objetivo. Ao meu orientador, Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira, que tornou possível a realidade deste trabalho. Ao professor Dr. Alexandre Teixeira Dias, que gastou todo seu estoque de paciência comigo. Aos professores, Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Dr. Jersone Tasso Moreira Silva, que fizeram parte da banca de qualificação deste projeto.

Aos funcionários do governo do Estado de Minas Gérias, em especial ao Exmo. subsecretário Otávio Martins Maia, à Exma. subsecretária Dagmar Maria Pereira Soares Dutra, ao Exmo. Sr. Gustavo Henrique de Andrade e à Exma. Sra. Sinmarlene Dueti Rezende Silva. O Exmo. Sr. Otávio e o Exmo. Sr. Gustavo disponibilizaram os arquivos públicos que continham os materiais referentes à implementação do CSC, meu tema de estudo inicialmente, sendo que nesse material havia vários endereços eletrônico que facilitaram a pesquisa quantitativa. Ademais, a Exma. Sra. Dagmar autorizou escrever sobre o funcionamento do CSC e apoiou a coleta de dados dentro da Subsecretaria de Gestão Logística e incumbiu a Sra. Sinmarlene de disponibilizar o material necessário, sempre nos limites da sua autoridade.

Aos secretários e subsecretários do Estado que autorizaram a publicação da pesquisa dentro da sua jurisdição, em especial o Exmo. Sr. Sergio Barboza Menezes (SESP), o Exmo. Sr. Marco Antônio de Rezende Teixeira (CASA CIVIL), o Exmo. Sr. Comandante Geral Coronel BM Claudio Roberto (CBMMG), o Exmo. Sr. Danilo Emanuel de Oliveira Santos de Treminio (SESP) e o Exmo. Sr. Marcelo Orrico de Souza (SESP), que me motivou e solidariamente abraçou o meu pedido.

A todos os amigos que trabalham na SESP, SEAP, SEPLAG e divulgaram esta pesquisa, indicaram endereços eletrônicos e contribuíram respondendo à enquete, além dos outros (DCM, NULIC) que foram os meus pilares nesta empreitada.

Por fim, a Sra. Irene e a todos os amigos que não foram citados, mas contribuíram, incentivando e motivando a minha busca do conhecimento.

Durante toda esta pesquisa, foram encontradas algumas frases especiais para mim e que contribuíram com cada momento do curso e da dissertação, as quais compartilho para reflexões.

“O senhor é meu pastor. Nada me faltará.”
(Salmos, 23:1).

“Disse Jesus: Bem-aventurados os que sofrem perseguições por causa da justiça, por que deles é o Reino dos Céus.”
(Mateus, 5:10).

“O coração do homem propõe o seu caminho, mas o Senhor lhe dirige os passos.”
(Pr., 16:9).

“Cada coisa tem sua hora e cada hora o seu cuidado.”
(Rachel de Queiroz).

“Magoar alguém é transferir para outrem a degradação que temos em nós.”
(Simone Weil).

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”
(José de Alencar).

“I only dream 'because I am alive.”
(Iron Maiden).

“Eu aprendi que, para você ser feliz, basta você querer. Se você plantou a felicidade, cedo ou tarde ela chega.”
(Própria lavra).

RESUMO

Esse estudo procurou conhecer os fatores que mais influenciaram no processo de funcionamento do CSC, sob a perspectiva dos demandadores e gestores de um setor público. Sendo que, o Estado implantou o Centro de Serviços Compartilhados (CSC), com o intuito de padronizar os serviços de compras e reduzir os custos, com logística aperfeiçoada, sem desrespeitar as legislações vigentes. Desse modo, este estudo teve como objetivo identificar os fatores que mais influenciaram no processo de funcionamento do CSC, na percepção dos participantes da área de compras do setor público. Além do mais, foram selecionados os objetivos específicos que buscaram avaliar a influência dos construtos liderança, habilidades e competências, comunicação, estímulo e comprometimento na estrutura do funcionamento do CSC e desenvolveu um modelo de análise. A metodologia utilizada para a escolha deste estudo foi classificada como qualitativa e quantitativa, considerando que as informações foram cruzadas para alcançar melhores resultados. Assim, as pesquisas foram feitas em duas etapas: na primeira, a abordagem foi qualitativa, usando técnicas da Análise de Discurso com ponto de corte por saturação, Público-alvo – Protocolo de entrevistas com os gestores e os ex-diretores do CSC; na segunda, a abordagem foi quantitativa, Questionário (Escala Likert), Modelagem por Equações Estruturais (PLS-SEM), Amostra não Probabilística (seleção por conveniência), Tamanho da Amostra (poder estatístico) Público-alvo. Os sujeitos da pesquisa foram os usuários que demandaram serviços ao CSC. Assim, foi possível analisar a dinâmica do CSC com os construtos extraídos da revisão da literatura desse trabalho e que foram escolhidos aleatoriamente. Nessa pesquisa, os construtos habilidades e competências e estímulo e comprometimento não influenciaram no funcionamento do CSC e não foram considerados adequados. Mas, os construtos liderança, comunicação e estrutura influenciaram neste funcionamento e foram considerados adequados. Porém, o construto Estrutura foi o que mais se destacou, tendo em vista que apresentou maior influência sobre o funcionamento do CSC. E ocorreu ainda divergência de percepção entre os demandadores e gestores do CSC. Além da dificuldade de não se encontrarem muitas dissertações e teses com esse tema, o estudo teve outras dificuldades devido ao fato de alguns respondentes não demonstrarem interesse de participar da entrevista referente ao tema. Enfim, sugere-se que outras pesquisas sejam feitas com essa aproximação.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhados; Liderança; Comunicação; Estrutura e Funcionamento.

ABSTRACT

This study sought to know the factors that most influenced the process of operating the CSC, from the perspective of the demanders and managers of a public sector. Being that, this has meant reducing costs and improving public services. Therefore the State implemented the so-called “Centro de Serviços Compartilhados – CSC” (Shared Services Center) with the aim of standardizing procurement services and reducing costs with improved logistics and without disrespecting current legislation. Thus this research aimed to identify the factors which have influenced the process of CSC operation in the perception of participants in public sector purchases. Furthermore specific objectives were selected to evaluate the influence of some parameters such as leadership, skills, competencies, communication, stimulation and commitment, which are the structures of the CSC's process of operation. The methodology used to choose this study was classified as qualitative and quantitative, considering that the information was crossed to achieve better results. Thus the research was done in two stages: 1st step - qualitative approach, speech analysis techniques with saturation cut-off point, target audience - protocol of interviews with managers and former directors of the CSC; (PLS-SEM), non-probabilistic samples (selection for convenience), sample size (statistical power), target audience - the subjects of the survey were the users who demanded their services from the CSC. Thus, it was possible to analyze the CSC dynamics with the constructs extracted from the literature review of this work and that were chosen at random. In this research, the constructs skills and competences and stimulus and commitment did not influence the functioning of the CSC and were not considered adequate. But, the leadership, communication and structure constructs influenced this functioning and were considered adequate. However, the Structure construct was the one that stood out the most, considering that it had greater influence on the operation of the CSC. And there was also a divergence of perception among the CSC's claimants and managers. Besides the difficulty of not finding many dissertations and theses about this theme, the study had other difficulties due to the fact that some respondents did not show interest in participating in the interview on the subject. Finally, it is suggested that further research be done with this approach.

Keywords: Shared Services Center; Leadership; Communication; Structure; Operation.

Lista de Ilustrações

Figura 01 – Quadro de construtos	30
Figura 02 – Sistemas de compras públicas - Tipos de modalidades de licitações.....	33
Figura 03 – L I M P E são os princípios da administração pública direta e indireta.....	34
Figura 04 – Sistemas de compras públicas - Tipos de modalidades de licitações 2018.....	35
Figura 05 – Quadro sinóptico demonstrativo das diferenças entre os modelos de compras	36
Figura 06 – Relação de Hipótese.....	42
Figura 07 – Modelo Hipotético	43
Figura 08 – O teste de respondente	44
Figura 09 – Características dos informantes.....	45
Figura 10 – Comunicação.....	46
Figura 11 – Estímulos e comprometimento.....	47
Figura 12 – Estrutura	48
Figura 13 – Habilidades e competências	49
Figura 14 – Liderança.....	51
Figura 15 – Cargo.....	74
Figura 16 – Tempo de Atuação	75
Figura 17 – Escolaridade	75
Figura 18 – Faixa Etária	76
Figura 19 – Modelo Hipotético	77
Figura 20 – Modelo Estrutural.....	78
Figura 21 – Modelo de Mensuração	78
Figura 22 – Resultados do Algoritmo PLS.....	80
Figura 23 – Regras para a avaliação do modelo.....	82
Figura 24 – Síntese dos Resultados	92

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Síntese dos códigos e associações.	52
Tabela 2 – Poder estatístico da amostra.....	80
Tabela 3 – Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente).....	83
Tabela 4 – Carga dos indicadores (confiabilidade do indicador)	84
Tabela 5 – Teste de significância dos indicadores	85
Tabela 6 – Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante).....	87
Tabela 7 – Cargas transversais entre construtos e indicadores (Validade Discriminante).....	87
Tabela 8 – Diagnóstico de Colinearidade.....	89
Tabela 9 – Teste de significância do caminho estrutural.....	90
Tabela 10 – Tamanho do efeito no caminho estrutural	90
Tabela 11 – Coeficiente de determinação e relevância preditiva	91

Lista de Abreviaturas e Siglas

CATMAS	Catálogo de Materiais e Serviços;
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
EUA	Estado Unidos da América
JIT	Just in Time
L.I.M.P.E	Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEE	Modelagens de Equações Estruturais
SCLRP	Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio
SEI	Sistema eletrônico de informações
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SIAD-MG	Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

Sumário

1	Introdução	13
2	Justificativa	18
3	Objetivo Geral.....	21
3.1	Objetivos específicos.....	21
4	Revisão da Literatura	22
4.1	Processo de funcionamento	22
4.1.1	<i>Liderança</i>	22
4.1.2	<i>Habilidades e competências</i>	24
4.1.3	<i>Comunicação</i>	26
4.1.4	<i>Estímulo e comprometimento</i>	27
4.2	Estrutura	29
4.3	Centro de serviços compartilhados	31
4.4	Sistema de compras	32
4.4.1	<i>Gestão de compras</i>	37
4.4.2	<i>Processo de compras</i>	40
5	Metodologia	42
5.1	Amostra	43
5.2	Análise dos dados quantitativos	44
6	Resultados da Análise Qualitativa com Suporte do Software ATLAS.ti	45
6.1	Resultados	45
6.2	Comunicação.....	46
6.3	Estímulos e comprometimento.....	47
6.4	Estrutura	48
6.5	Habilidades e competências	49
6.6	Liderança.....	50
6.7	Avaliação da análise do resultado	58
6.7.1	<i>Liderança</i>	59
6.7.2	<i>Habilidade e competência</i>	61
6.7.3	<i>Comunicação</i>	63
6.7.4	<i>Estímulo e comprometimento</i>	66
6.7.5	<i>Estrutura</i>	68
7	Resultado da Análise Estatística Multivariada com Modelagem por Equações Estruturais	74

7.1	Metodologia	74
7.2	Preparação dos dados	74
7.3	Perfil da amostra.....	74
7.4	Tratamento dos dados.....	76
7.5	Modelo hipotético	77
7.5.1	<i>Modelo estrutural</i>	78
7.5.2	<i>Modelo de mensuração</i>	78
8	Resultado Alcançados sobre os Dados.....	80
8.1	Estimação dos resultados	80
8.2	Análise dos resultados	82
8.2.1	<i>Modelo de mensuração</i>	82
8.2.2	<i>Modelo estrutural</i>	89
8.3	Avaliação das hipóteses	91
8.4	Avaliação da análise do resultado da Pesquisa quantitativa	92
8.4.1	<i>Liderança</i>	92
8.4.2	<i>Habilidade e competência</i>	93
8.4.3	<i>Comunicação</i>	93
8.4.4	<i>Estímulo e comprometimento</i>	94
8.4.5	<i>Estrutura</i>	94
9	Considerações Finais.....	96
	Referências	101
	Apêndice A – Questionário - Usuários do Centro de Serviço Compartilhado	108
	Apêndice B – Protocolo de Entrevista - Gestores do Centro de Serviço Compartilhado	112
	Apêndice C – Respostas	114

1 Introdução

Com a fragilidade da economia mundial, os incalculáveis desequilíbrios financeiros das organizações e a constante cobrança do mercado, exigindo a busca de um modelo político-econômico estável, subsidiou-se a ideia de reestruturação nas empresas com vistas a um processo de gestão para a redução de custos (Santana & Carvalho, 2017). Com essa visão, várias instituições públicas e privadas passaram por uma reengenharia de processos, melhorando a sua gestão de projetos e redefinindo uma ferramenta de gestão de compras, além de ampliar sua linha de negócio.

Na gestão pública, os procedimentos gerenciais são baseados em princípios, pois os passos administrativos são regidos por normas e leis. Sendo assim, a pressão do mercado exerceu poucas influências nas instituições (Bianco, Souza, & Reis, 2014). Para restabelecer e disseminar boas práticas favoráveis aos procedimentos governamentais e ainda demonstrar a legalidade das funções do Estado, fizeram-se necessárias a transparência e a interpretação de suas leis (Borges, Pereira, & Borges, 2015). Porém, devido às dificuldades econômicas, administrativas e fiscais públicas, foram implantadas medidas para resolver tais complexidades. Dessa forma, os gestores públicos buscaram novas ideias no mercado privado com o objetivo de torná-las instrumentos gerenciais para o setor público. Então algumas ferramentas utilizadas nas empresas privadas foram inseridas nos órgãos públicos com o intuito de alcançar suas metas, aumentar sua eficiência (Gonzaga, Frezatti, Ckagnazaroff, & Suzart, 2017), conseqüentemente reduzir custo e aumentar os investimentos em diversos setores, por exemplo, o setor de compras.

Segundo Kich, Pereira, Emmendoerfer e Santos (2008), para o sucesso do funcionamento de uma ideia, são necessários: apoio dos funcionários e influência dos líderes. Por isso, um bom diálogo passa a ser uma ferramenta essencial e crucial para o êxito do projeto. Além do mais, o papel de influenciar e motivar seus colaboradores produz autoconfiança em seus seguidores, diligenciando parceria de uma subordinação, bem como a criação de uma linha de comunicação positiva e interna entre os participantes. Dessa forma a organização construiria um bom clima organizacional e com um nível favorável. Como contraponto, a falta de pessoas comprometidas e com características diferentes das necessárias para se investir nesse plano poderia comprometer o sucesso da ideia, já que praticamente todo o processo está ligado a uma boa interação na organização.

As estruturas organizacionais devem ser compreendidas como um trabalho que necessita ser desenvolvido organizacionalmente, com o intuito de criar características e

utilidades específicas para que possam atingir seus objetivos. Por analogia, as organizações estão observando que parte de seus negócios e atividades rotineiras poderia ser vista como uma série de novas ideias. Logo, a reformulação estrutural passou a ser uma necessidade para muitas organizações que expandiram suas linhas de produção. Em outras palavras, o funcionamento de uma ideia em uma organização depende de uma boa gama de operações para chegar aos seus objetivos e às suas metas. Busca-se, nesse sentido, alcançar melhores práticas e excelência na gestão, como também alcançar um grau elevado de valores considerados no mercado dos negócios (Kerzner, 2017).

As grandes empresas começaram a usufruir de um modelo organizacional centralizado nas áreas de compras, recursos humanos, tecnologia da informação, contabilidade e finanças. Com isso, foram abordados os pontos facilitadores do modelo, quais sejam: economia de escala, sistema comum, padrões e controles consistentes; e os pontos dificultadores: descontrole dos custos pela área de negócio e inflexibilidade (Donniel, 1999). Posteriormente algumas organizações começaram a usufruir desse modelo estrutural nas áreas e notaram algumas redundâncias nas operações existentes nas suas filiais e na sua matriz (Ferreira, Bresciani, & Mazzali, 2014).

Consequentemente, nessa constante transformação estrutural, surgiu o termo *Centro de Serviços Compartilhados* (CSC) nos Estados Unidos da América (EUA), quando a General Electric criou um grupo conhecido como *Client Business Service*. Essa equipe tinha atributos entendidos como serviços compartilhados (*shared services*). Vale ressaltar que, conforme Quinn, Cooke e Kris (2000), o tema nasceu especificamente na área financeira.

O Centro de Serviços Compartilhados tem como objetivo unificar as atividades administrativas e operacionais que não tem a ver com o ponto central da empresa e nem fazem parte das atividades fins. Esse plano de atividade é uma chance dos empreendimentos obterem uma diminuição nos custos, com aumento na mobilidade da realização dos processos, constantemente com aferição de qualidade e ampliação da atividade. Esse conceito de serviços foi utilizado por muitas empresas devido ao alto retorno das aplicações, ao baixo índice de perdas nas operações e à facilidade no gerenciamento. No entanto o termo *shared services* foi adotado a partir de uma pesquisa referente às boas práticas para A. T. Kearney. Várias grandes e reconhecidas empresas constavam nesse trabalho, tais como: Ford, Alcoa, Shell, IBM e outras. Nesse grupo, todos compartilhavam um pensamento comum, que seria o serviço compartilhado do setor (Affonso, 2010).

O CSC é uma estrutura que vem crescendo no mercado e nas organizações brasileiras, e a possibilidade de funcionamento vem aumentando cada dia mais, por isso algumas

empresas têm no seu planejamento a inserção dessa ideia. Logo, as corporações vêm planejando novas formas de se reestruturar, com a redefinição dos deveres dos setores, tornando proveitosos o seu nível operacional. Assim, o projeto vem automatizando as incumbências transacionais, já que a ferramenta tecnológica vem ao encontro das mudanças econômicas referentes ao mercado de trabalho. A ampliação dessa tecnologia oferece o progresso corporativo e a evolução dos investimentos em treinamentos. Além do mais, um serviço padronizado vai em direção à eficiência e proporciona vantagens para o cliente e para o crescimento empresarial. Para alcançar esse objetivo, muitas vezes as instituições esbarram em uma cultura de trabalho em conformidade com seus colaboradores e têm que se adequar aos desnivelamentos salariais e à programação profissional (Bittencourt & Silva, 2016).

A ideia do funcionamento de um CSC vem crescendo nas organizações públicas e privadas, considerando a acelerada importância desse pensamento. As empresas que já implantaram o CSC apresentam serviços de alto nível e com mínimo de custos. Além do mais, suas estruturas condensadas na área administrativa tendem a apresentar benefícios competitivos com melhoria nos serviços e nos seus gastos, ou seja, otimizam estrategicamente seus custos e prazos para obter serviços qualificados capazes de reduzir as falhas e ampliar os atributos na entrega. Isso proporciona eficiência e valor com a finalidade de servir seus clientes conforme a tendência do mercado. Também surge um novo pensamento institucional voltado para sua matriz, com liberdade restrita, com atenção ao financeiro e com novidades em seus procedimentos. Isso minimiza operações em duplicidade nas unidades, diminui o comprometimento dos colaboradores na busca da redução de custos e níveis de obrigações de uma forma geral, passando, função que passa a ser apenas de um pequeno grupo, considerando como foco suas habilidades como compras e outros (Beuren, Souza, & Portulhak, 2018).

Dessa forma, as administrações pública e privada, conquanto possuam sistemas de compras diferenciados, além de princípios e finalidades, sofrem as mesmas mudanças, apesar de serem semelhantes na busca de contratação vantajosa e de submissão às normas administrativas. Almeida e Sano (2018) demonstram que o setor de compras nas empresas privadas vem passando por ampliações e tornando-se importante nas estratégias das empresas. Esse progresso faz-se acompanhar pela reorganização dos setores, que cada dia evolui como uma forte ferramenta para a tomada de decisões das organizações. Com esse sucesso, a gestão de compras públicas adaptou o sistema de compras de empresas privadas para sua realidade. Esse funcionamento tornou célere a tramitação no setor de compras e reestruturou os pensamentos estratégicos e a estrutura organizacional. Toda essa mudança foi conhecida

como nova gestão pública, ou seja, a gestão de compras teve participação da gestão privada para o funcionamento de novas ideias eficientes e para combater o desperdício nos gastos públicos.

A gestão de compras passou a ter uma função estratégica diferente em relação às outras gestões, pois detém a função tática de compactuar com todas as áreas, com o objetivo de melhorar a eficiência organizacional e o desempenho financeiro, tendo como corresponsabilidade reduzir custos para ampliar os investimentos das organizações. Além do mais, envolve as relações entre preços, custos, tributos, qualidade, prazos de entrega e condições de pagamento. Adiciona-se a isso o fato de o fornecedor ser visto como parceiro estratégico para tomada de decisão, capaz de influenciar a condição que a organização necessita para alcançar seus objetivos nas compras (Deimling & Neto, 2008).

As compras no setor público no Estado de Minas funcionavam em diversos locais e regiões de forma pulverizada. Com isso, os serviços eram executados por tais unidades de forma independente, mas, em alguns casos, a força de trabalho era análoga entre elas. Como as localidades eram distintas, não havia muita alternativa para unificá-las. Sendo assim, vários procedimentos eram executados de forma repetitiva, porém com a força de trabalho de diferentes lugares. Um grupo compreendeu os desenhos existentes das organizações e se deparou com a necessidade de uma mudança estrutural, que seria baseada na forma mais eficaz de trabalho com um modelo estratégico diferente, de forma a oferecer uma melhor oportunidade de inovação e ainda aproveitar a mão de obra daquelas pessoas, proporcionando uma economia de escala.

Outro aspecto que foi considerado é que essas pessoas poderiam executar suas tarefas para vários órgãos ao mesmo tempo, aproveitando a sua experiência, ao passo que isso reduziria expressivamente o número de funcionários, tornando-se uma empreitada uniforme com as suas devidas conformidades. Nesse contexto, os serviços passariam a ser predefinidos e ainda reduziriam custos para o Estado, gerando economia e possibilitando o investimento em outras áreas. Assim, foi possível verificar novas maneiras de facilitar o trabalho em si. Foi trilhado o caminho da criação de núcleos padronizados de conhecimento interativos entre si e com a tecnologia já existente. Dessa feita, todos os pensamentos giravam em torno de uma unificação de tarefas por vários núcleos, mas em um só local. Surge assim a ideia da criação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) do Estado (Vilhena, Brito, & Valle, 2014).

Enfim, a linha de pensamento apresentada leva à gestão de compras no setor público, tendo como pressuposto o funcionamento de um Centro de Serviços Compartilhados, que modifica a estrutura organizacional, ou seja, os órgãos reconduziram os serviços de gestão de

compra para outro local e reestruturaram a sua mão de obra para outras tarefas estratégicas, com o objetivo de aumentar a sua eficiência.

Diante disso, delineou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais fatores têm maior influência no processo de funcionamento do CSC na área de compras do setor público?

2 Justificativa

Com a crise do mercado nos últimos anos, o setor público vem sofrendo com a redução da arrecadação, o que tem gerado constantemente, por parte da mídia, críticas relacionadas à ausência de equipamento, consumo e serviços para o atendimento da população. Muitas vezes as instituições têm receita, mas não conseguem comprar devido ao seu sistema de gestão de compras. Aliás, a forma de compra inibe as possibilidades dessas aquisições, pois a burocracia e a falta de entendimento desse assunto dificultam o processo. Nesses termos, foi feito um estudo com foco nessa demanda, sem afrontar, entretanto, o dispositivo legal, e sim visando a uma redução de custo. Os gestores criaram o modelo de credenciamento sem considerar os estudos anteriores. Demonstraram com esse modelo uma nova forma de gestão de compra, e alguns itens tornaram-se fundamentais para o sucesso da ideia, tais como: a parceria é a solução para conseguir o resultado; as compras não estão ligadas a resultados; o líder tem o papel de convencer seus colaboradores; o sucesso da inovação vai depender do seu tamanho, pois, se o investimento for muito alto, poderá ser inviável; mantenha o foco onde existe o dilema; aprenda com seu insucesso. Essas ideias foram fundamentais para implementar uma gestão de compras inovadora, com o objetivo de solucionar as crises gerenciais e econômicas (Queiroz, 2018). Partindo desse ponto, para que isso pudesse acontecer com mais eficácia, as instituições utilizaram novos métodos e aplicaram os seus conhecimentos e técnicas como uma ferramenta para um conjunto de objetivos em determinadas situações, com prazo determinado e com maior redução de custos.

O funcionamento de uma nova ideia é o repensamento primordial e o redesenho total das organizações, com a finalidade de obter aperfeiçoamentos consideráveis em medidas críticas e contemporâneas de desempenho, como custo, qualidade, serviço e velocidade (Hammer & Champy, 1993). Isso significa que a mudança no pensamento, nesse sentido, é conduzida pelo propósito e capacidade de uma organização. Esse propósito e capacidade estão alinhados com a estratégia, as estruturas e os modelos operacionais da organização e orientados por influências externas, como as demandas do cliente e a legislação. Esses recursos são fatores que podem iminentemente influenciar o resultado de um propósito (KaderI & Dwolatzky, 2016).

Não muito diferente dos pensamentos acima, as empresas privadas e públicas buscam uma redução contínua em seus custos, mas a ideia operacional do CSC no mercado, até então, já vinha crescendo. Sendo assim, para algumas instituições, a ausência de entendimento de como funciona o CSC torna-se uma barreira para seu uso, todavia compreendem que possa

acontecer uma vasta multiplicidade motivacional, uma modificação estrutural e, conseqüentemente, uma produção de novas normas e hábitos na companhia, que antes, virtualmente, dificultariam o funcionamento. Algumas corporações entendem que a solução ideal é implantar o CSC, mesmo que tenham que modificar sua estrutura organizacional e ainda transportar os serviços da área para outro recinto. Sabe-se que, para se chegar aos objetivos traçados, que seria basicamente a redução de custos, é necessário que ocorra uma reorganização ampla em cada setor. Além do mais, é essencial uma pressuposição nas funções gerenciais que possivelmente ajudam o desenrolar de novos papéis (Beuren, Souza, & Feuser, 2017).

Nesse sentido, o Governo do Estado, à procura de soluções para reduzir custos e ampliar os seus investimentos, buscou a centralização de diversas entidades e órgãos públicos em uma única plataforma de trabalho, o que custou aos cofres públicos o valor de R\$1,688 bilhão, sendo que o planejamento de retorno desse investimento seria em 18 anos. Estimava-se uma economia de R\$92 milhões anuais, mas, no ano de 2013, a expectativa foi superada com o valor de R\$121 milhões. Com essa estrutura passou-se a ter uma padronização dos processos, ganho de eficiência, regularidade e melhor nível de serviço. Alcançando a eficiência esperada, os gestores acreditavam que teriam mais recursos para investir na estrutura e na sociedade, comprovando que as diretrizes estariam no caminho certo (Setop, 2017).

Vale ressaltar que o assunto abordado neste estudo é possível de ser localizado em algumas pesquisas acadêmicas e em algumas narrativas referentes a outros estudos de casos, tais como: Análise do Desenho e Uso do *Balanced Scorecard* em um Centro de Serviços Compartilhados (2018); Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas (2018); *Management of shared service centers in Asia* (2018); *Shared Services Center for E-Government Policy* (2018); Implicações de um Centro de Serviços Compartilhados na Contabilidade Gerencial: uma abordagem institucional (2017); Fatores relevantes no funcionamento de recompensas não financeiras e programas de reconhecimento (2017); Análise do processo do funcionamento de reformas em organizações públicas: os casos do Poupatempo e do Detran-SP (2017); Funcionamento de um centro de serviços compartilhados de recursos humanos: estratégia de uma multinacional brasileira em contexto de fusão (2016).

A contribuição do trabalho que ora se apresenta está em analisar os fatores que mais influenciam a **Gestão de Compra no Setor Público**: a experiência no funcionamento de um Centro de Serviços Compartilhados. A intenção, está relacionada à busca de legitimação dos

indicadores aqui utilizados e as respostas contidas na pesquisa cujas bases estão na literatura e nas práticas dos colaboradores.

3 Objetivo geral

Explicitar a dinâmica do funcionamento do CSC, na percepção dos participantes da área de compras do setor público.

3.1 Objetivos específicos

- Desenvolver um modelo de análise do CSC.
- Avaliar a influência da liderança no processo de funcionamento do CSC.
- Avaliar a influência das habilidades e competências no processo de funcionamento do CSC.
- Avaliar a influência da comunicação no processo de funcionamento do CSC.
- Avaliar a influência do estímulo e comprometimento no processo de funcionamento do CSC.
- Avaliar a influência da estrutura no processo de funcionamento do CSC.

O percurso metodológico adotado para a criação dos objetivos foi baseado nas informações constantes na revisão da literatura, especificamente no item “Processo de funcionamento”. Isso especialmente porque foi possível desenvolver o modelo para analisar o tema. Sendo assim, os construtos liderança, habilidades e competências, comunicação, estímulo e comprometimento, e estrutura foram elementos importantes para avaliar a influência no processo de funcionamento do CSC.

4 Revisão da Literatura

Nesta parte do trabalho será apresentada uma revisão da literatura, buscando embasar e fundamentar as ideias, noções e conceitos que conformam o funcionamento do CSC, destacando sobremaneira o setor de compras.

4.1 Processo de funcionamento

O processo de funcionamento é um conjunto de ideias e práticas que são aplicadas com intuito de analisar a eficiência e a eficácia no cumprimento das ações da instituição. Nessa circunstância, todas as ferramentas estratégicas são colocadas em experiência, ou seja, é um momento de percepção do andamento das ideias que demonstram as dificuldades de pôr em execução tudo que foi planejado. Além do mais, é uma oportunidade de colocar em exercício os instrumentos gerenciais para implementar o plano e, quando se julgar necessário, fazer seus ajustes (Zandavalli, Mello, Souza, Andreolla, & Jubini, 2013).

Segundo Neis, Pereira, Soares e Gomes Filho (2015), o processo de funcionamento é influenciado por alguns fatores que tendem a auxiliar ou a dificultar a efetivação das ideias propostas. Além do que estes procedimentos podem se encaminhar para novos rumos com diferentes ideias planejadas. Com esse propósito, serão estudados alguns elementos importantes para esta pesquisa que foram extraídos da revisão da literatura desse trabalho de forma aleatoriamente, tais como:

- Liderança;
- Habilidades e competências;
- Comunicação;
- Estímulo e comprometimento;
- Estrutura.

Sendo assim, os itens apresentados acima serão elucidados com o intuito de demonstrar a maneira como o processo de funcionamento de um CSC se inscreve na pesquisa.

4.1.1 Liderança

A liderança é um procedimento que ocorre com a influência de uma ou mais pessoas sobre as outras para alcançar seus objetivos, sendo que um indivíduo ou mais, com certo conhecimento, persuade as demais a desenvolverem ações, credo, condutas e emoções. Além de tudo, o líder é um personagem decisivo para a eficiência organizacional, e sua ação

destaca-se sempre que existem dificuldades a serem enfrentadas. Ele apresenta uma postura diferenciada em relação aos seus empregados, proporcionando mais segurança para alcançar as metas e objetivos (Santos, Costa, Tomazzoni, & Tonin, 2018).

Uma liderança eficaz reconhece as carências de seus subordinados e procura satisfazê-las da melhor maneira possível. Embora cada pessoa tenha sua capacidade para lidar com o trabalho, a experiência de um líder torna mais fácil o gerenciamento de uma organização, pois, para uma gestão eficiente, é necessário ter conhecimento em várias áreas de atuação. Esse conhecimento é fundamental para que o líder consiga extrair o máximo de cada colaborador e para que todos possam ser bem vistos e se sintam lisonjeados perante o seu trabalho e de seus gestores. A função de um líder é pressupor um acontecimento e prever uma solução que seja possível para estancar o problema. Sendo assim, para que fatos desagradáveis não aconteçam, faz-se necessário um constante aprimoramento dos colaboradores e de seus líderes, sem exceção dos profissionais experientes (Dallabona, Nardelli, & Fernandes, 2018).

No processo de funcionamento de qualquer setor empresarial, é importante ter o apoio da liderança, pois o seu papel, como já dito, é crucial para o sucesso da mudança, pois são eles os responsáveis por cativar a atenção dos colaboradores para esse foco. A união dos líderes e dos colaboradores construtivos pode ser saudável para o setor público e, conseqüentemente, pode beneficiar e corroborar a parceria com o cidadão. Esse apoio é primordial para a concretização da solução selecionada. Logo, é fundamental para a redução da burocracia e o amadurecimento da reformulação pretendida, tendo importante papel nas tomadas de decisões e escolha de instrumentos. Ademais, são as pessoas que fazem o funcionamento acontecer, ou seja, se os colaboradores não acreditarem na ideia, pouco valem um bom sistema, estrutura organizacional ou uma boa metodologia (Rodrigues & Lotta, 2017).

A liderança é constituída pelas atitudes dos envolvidos em determinada situação, as quais são modeladas em favor de uma coletividade. A liderança compra uma ideia e busca servir essa informação aos seus liderados em prol de seus objetivos, e essas ações tornam-se um interesse comum entre os envolvidos. As orientações dessas práticas são formadas pelos líderes que as usam como fator de decisões. Nesse contexto, são difundidas as ações e as diretrizes organizacionais, em busca de um entendimento das práticas existentes. A visão da liderança esclarece as ações e as interações existentes em conformidade com certas atitudes e se comporta alinhadamente com a crença existente em seus conhecimentos (Vilas-Boas & Davel, 2018).

Para alcançar os resultados almejados, o setor público conta com a colaboração e com as decisões da liderança, pois o poder de convencimento do líder é importante para o crescimento organizacional. Portanto um ambiente de trabalho convincente está diretamente relacionado a essa figura, isto é, a influência da liderança pode refletir no desempenho de cada participante, pois interfere nas ações organizacionais. Sendo assim, o objetivo de desenvolver a instituição está diretamente ligado ao desempenho da liderança. Além do mais, o entendimento referente ao comportamento de cada indivíduo em relação a mudanças é consequência do trabalho da sua gestão e suas habilidades (Policarpo, Borges, & Almada, 2018).

4.1.2 Habilidades e competências

A habilidade é a aptidão para realizar um serviço com agilidade e destreza, tendo como transformação o conhecimento do envolvido. Já a competência é a capacidade de executar um serviço de forma eficaz, aproveitando-se de múltiplos conhecimentos obtidos. Então, para executar um serviço, subentende-se que a pessoa passou por um processo de seleção, no qual foram avaliadas sua habilidade e sua competência na análise curricular. Dessa forma, o escolhido poderá ser cobrado por essas virtudes, entre as quais atitudes que colaborem para o cumprimento eficaz e eficiente das operações, sendo executadas suas obrigações com o procedente domínio das funções em distintos modelos institucionais. Quando se fala em habilidade e competência, pressupõe-se que o envolvido tenha facilidade de resolver problemas, agir com prevenção, delegar poderes em seu cotidiano e compartilhar experiência no seu campo profissional (Nascimento & Costa, 2017).

Uma mudança no ambiente profissional, em muitos casos, renova a perspectiva do setor, pois essa troca pode ser bem absorvida pela equipe e, conseqüentemente, ter resultados positivos para alcançar as metas organizacionais. Geralmente, as organizações buscam no mercado um líder com habilidades exigidas para o setor onde irá atuar e há a perspectiva de que esse profissional tenha conhecimento diferenciado para atender à demanda da organização. Nessa triagem, buscam uma liderança que tenha referências no mercado, com habilidade e competência para atender às necessidades da empresa. A prática desse conhecimento, associada às habilidades e posturas do sujeito, expõe as competências desenvolvidas por esse novo profissional (Almeida, Freitas, & Ferneda, 2018). Em uma organização que é referência no seu segmento, a inovação do trabalho está relacionada à liderança participativa, aos contatos externos aos seus empreendimentos. Sob essa visão, o avanço da instituição está ligado a esse personagem que é competente para conseguir novos

segmentos de atividade, estimulando novas habilidades em observância dos seus objetivos. Assim, a relação explícita e propícia entre liderança participativa e abertura de influência externa pode transformar-se em resultado inovador (Pugas, Ferreira, Herrero, & Pata, 2017).

A competência é conhecida como o número de qualificações que motivam o desempenho de um empregado para alcançar elevado grau de seus objetivos, ficando essas qualificações dimensionadas e determinadas. A competência é conhecida também como uma prática que diferencia uma pessoa da outra, mas está ligada ao cargo e apresenta-se como uma determinação baseada na relação entre o conhecimento, as habilidades e a maneira de cada indivíduo atuar, sendo que a execução do cargo acima das suas obrigações caracteriza o sujeito como competente. A prática que esses profissionais necessitam ofertar além das suas obrigações pode ser caracterizada como desvio de função, ou seja, um conhecimento acima do necessário para o cargo que eles possam ter. Isso pode ser considerado como inadequado para determinados grupos, pois as práticas se sobressaem à situação do trabalho para esses funcionários (Morais & Silva, 2018).

Habilidade e competência são ferramentas essenciais para a administração do negócio, independentemente da complexidade organizacional, já que a habilidade refere-se ao comportamento e a competência é indispensável para atuar em determinado cargo. Nesse caso, o profissional tem que adaptar suas habilidades e competências às metas da organização, pois, devido à concorrência no mercado, as empresas necessitam de empregados que melhor possam atendê-las. Ademais, alguns setores geralmente apresentam um nível de dificuldade bem acima dos demais, e os colaboradores precisam estar motivados para atuar neles. A liderança, tendo conhecimento dessa situação, procura sempre atualizar e motivar seus profissionais para que a empresa possa atender às demandas do mercado (Vogt, Degenhart, & Lavarda, 2017).

No processo organizacional em que há programas de recompensa, devem ser observados alguns fatores contextuais, pois o desequilíbrio nesse procedimento poderá causar desestimulação no trâmite desse procedimento, redução na motivação dos colaboradores e ainda uma prejudicial concorrência entre os integrantes. Sendo assim, o agradecimento é um mecanismo essencial para a motivação dos colaboradores, ou seja, o reconhecimento é uma valorização das habilidades e competência dos envolvidos e, para alcançar esse patamar, é necessário que cada colaborador execute suas funções corretamente e utilize suas aptidões com maior precisão dentro da estrutura organizacional (Nonaka, Neto, & Togashi, 2017).

4.1.3 Comunicação

A comunicação é uma ferramenta muito importante para a saúde do negócio e serve como base para estrutura da instituição. Uma organização faz um planejamento com objetivo de proporcionar um ambiente favorável e um caminho mais curto para chegar ao sucesso. Mas, para que isso possa acontecer, faz-se necessária uma boa ferramenta de comunicação. Aliás, a comunicação tem como objetivo não apenas a transmissão de informações, uma vez que a criação de significados e do conhecimento é aberta para o envolvimento das pessoas com as situações (Cavenaghi, Dias, & Marchiori, 2018). Além do mais, a instituição necessita de uma boa leitura do mercado para facilitar o trabalho e encurtar o relacionamento com seus clientes. A comunicação tem que fluir bem entre esses participantes para alcançar seus objetivos com eficiência e eficácia. Assim, a comunicação colabora para o aperfeiçoamento da veracidade da conduta organizacional e é identificada como um conceito interdisciplinar, capaz de diminuir as dúvidas e unir o processo das trocas de conhecimento entre os indivíduos, clientes e a organização, além do objetivo de garantir a manutibilidade da empresa (Almeida, Souza, Paiva, & Camara, 2018).

O período de funcionamento das ações de melhorias de processos é um cenário ideal para testar a comunicação, a relação de trabalho envolvendo as áreas participantes. Aí é possível minimizar os problemas de comunicação de modo a facilitar a inclusão e a divisão de informações e de dados. Esse modelo contempla um diagnóstico da instituição e padroniza o conhecimento dos colaboradores, subsidiando a efetividade de uma alteração organizacional. Vale ressaltar que geralmente a comunicação é um fator crítico na transformação organizacional, devido à quantidade de elementos envolvidos nela e às trocas de experiência no decorrer das etapas (Brodbeck, Hoppen, & Bobsin, 2016). Um cliente espera que uma instituição ofereça informações confiáveis para que possa se sentir seguro em suas tomadas de decisão. Sendo assim, faz-se necessário que o líder e seus liderados tenham um bom alinhamento na comunicação, ou seja, uma comunicação eficiente e sincronizada facilita o entendimento das informações oferecidas com segurança para não causar descontentamentos aos seus clientes.

A comunicação é fator primordial para produzir características positivas no ambiente empresarial, o qual é um componente básico para inspirar comprometimento e produzir eficiência quando as metas organizacionais são compreendidas e partilhadas. Algumas organizações e seus clientes têm facilidade na forma de comunicar, o que acarreta um ambiente propício para as tomadas de decisões. Essa relação entre boa comunicação,

ambiente favorável e tomada de decisão é a chave do sucesso e do crescimento de cada um dos envolvidos. Favorece ainda o combate ao desperdício de tempo e custos. A eficácia da empresa está submetida às metas que o canal de comunicação planeja alcançar (Silva, Veloso, Trevisan, & Dutra, 2018).

Os recursos tecnológicos de informação e comunicação (TIC) podem oferecer melhor celeridade e qualidade nos processos, principalmente em conjunto com outras ferramentas de melhoria no desempenho da corporação. Essas ferramentas influenciam o dia a dia da gestão de uma instituição pública, que está ancorada em normas e leis. Elas oferecem informações precisas, com dados variados que são utilizados como balizadores para facilitar o trabalho e acelerar a comunicação institucional. Com isto, a participação de vários canais de comunicação tem o papel de aumentar o relacionamento entre a empresa e o cliente. O teor das informações é importante para a tomada de decisões e auxilia a gestão operacional. Esse processo envolve uma troca de informações, já que, ao transmitir uma mensagem, provavelmente receberá uma resposta. Então, os dados dessas mensagens passam por um tratamento que será útil para a comunicação de decisão. Contudo, são bons instrumentos de comunicação que facilitam e agilizam a prestação de serviços em entidades públicas (Carvalho, Andrade, Barbas, Saraiva, & O'Neill, 2013).

Com a evolução das formas de comunicação, a maioria dos canais de informação está na internet, pois a ampliação de sua abrangência e a velocidade da divulgação com baixo custo favorecem o processo e ainda atingem todas as classes sociais. A redução do campo físico para a transferência de informações e a formação do conhecimento predominaram nas empresas públicas com o intuito de agilizar os dados. A comunicação tornou-se uma ferramenta de apoio para propagação dos serviços e a atração de clientes. Sendo assim, a comunicação tem um papel importante na estratégia do negócio, pois, dependendo da forma como é feita, pode levar as empresas a atingir suas metas com sucesso. Mas a comunicação tem que ter credibilidade para que possa atingir o seu público-alvo com eficiência e eficácia, e ainda contribuir na redução de custos organizacionais (Perinotto, Veras, Chaves, & Silva, 2018).

4.1.4 Estímulo e comprometimento

O estímulo, sendo positivo ou negativo, é uma ferramenta importante para o funcionamento de uma ideia. Alguns empreendimentos encorajam a participação de seus empregados, estimulando sua criatividade para alcançar as metas das instituições. Nesses casos, as inclusões de ideias deverão ser recompensadas e livres, e os processos de seleção

delas deverão ser imparciais para que elas sejam positivas. Entretanto, se essas ideias são exigidas de uma forma uniformizada e com prazos fixos de retorno de seus resultados, todo o processo poderá tornar-se negativo (Borchardt & Santos, 2014).

O estímulo é um incentivo que desperta o cidadão para realizar alguns interesses e também pode influenciar a conduta de uma pessoa, provocando emoção, sensibilidade e experimentação que facilitam o convívio de uma organização com seus clientes (Nascimento, Vigna, & Mainardes, 2018). Essa sensação pode beneficiar o crescimento organizacional, resultando no comprometimento dos envolvidos. Para os profissionais de gestão de pessoas, o estímulo no trabalho faz crescer o comprometimento e valoriza a cultura organizacional, ou seja, a cultura organizacional dá referências aos trabalhadores em relação ao ambiente profissional, criando satisfação e ampliando o comprometimento. Essas características valorizam as relações pessoais e a liberdade do trabalhador. Nesse contexto, os profissionais mostram satisfação em participar da empresa e alto nível de comprometimento (Silva, Castro, Santos, & Neto, 2018).

A crise econômica financeira atinge o movimento do fluxo do estímulo e reflete nas organizações e em seus empregados. O governo sente esse reflexo, tem que intervir no mercado de forma direta ou indireta e procura solidariamente ingressar com o estímulo da economia (Saleh & Saleh, 2013). Um estímulo financeiro nas organizações com apoio institucional desperta interesse por parte das pessoas. Mas, para atuar nessas instituições, é necessário haver pessoas capacitadas e interessadas em ampliar o estímulo institucional. A falta desse estímulo pode reduzir o comprometimento e prejudicar o interesse dos indivíduos em se dedicar à sua área de atuação (Silva Junior, Assis, Sousa, Miclos, & Gomes, 2014).

Uma organização com apoio institucional apresenta um diferencial que é o conhecimento organizacional. Assim, desperta a produção de novos conhecimentos e amplia sua capacidade de inovar, fazendo surgir uma nova interação entre o órgão e os profissionais, pois aumenta a confiabilidade para novos investimentos no conhecimento organizacional. Desse modo, faz surgir o interesse de várias instituições em estimular a inovação também nas áreas afins, pois um ambiente produtivo, com crescimento em longo prazo, estimula o interesse das pessoas de participar dessa empresa dinâmica. Uma instituição que atua com uma economia do conhecimento apresenta um estímulo positivo e, conseqüentemente, aumenta o comprometimento (Cóser, Brandão, Raposo, & Gonçalves, 2018).

Uma instituição pública pode ser reconhecida no mercado por apresentar estímulos que satisfaçam seus empregados. Esses estímulos induzem ao comprometimento com a carreira, que é uma instância psicológica a que o cidadão direciona o seu procedimento e

também está relacionado com as circunstâncias organizacionais para o crescimento do seu trabalho. Esse comprometimento associa-se à qualidade de vida no trabalho e à perspectiva que esse trabalhador tem em relação à carreira. Portanto a qualidade de vida no trabalho é o estímulo que gera o comprometimento para os profissionais do setor público, considerando que eles privilegiam o bem-estar, sem deixar de lado os objetivos organizacionais do trabalho (Andrade, Laat, & Stefano, 2018).

4.2 Estrutura

A estrutura organizacional é montada para ser um conjunto de escolhas com a finalidade de ter transparência e coesão relativamente às metas e objetivos. Essas metas e objetivos funcionam em prol da existência empresarial, sendo ordenadas suas estruturas e pessoas para a execução do serviço. Vários autores trabalham na perspectiva da edição básica da estrutura, ou seja, uma estrutura ideal apresenta um formato de atividade e seriedade em alinhamento com a apresentação das tarefas organizacionais (Martins, Andrade, Fernandes, & Costa, 2018).

Uma estrutura organizacional bem preparada e gerenciada por especialista contribui para o sucesso da empresa. O uso de ferramentas da prática gerencial para alcançar esses objetivos muitas vezes depende da forma de gerenciamento ou do profissional que gerencia a empresa. Sendo assim, algumas atitudes simples facilitam o entendimento de uma estrutura organizacional, na qual a percepção entre os participantes reduz a burocracia no trabalho. No entanto algumas variáveis, como tamanho e idade da empresa, implicam políticas gerenciais mais burocráticas que propendem a se misturar de maneira a reduzir as práticas para os resultados (Moura, Bianchet, Mazzioni, & Macêdo, 2018).

Os gestores de uma organização muitas vezes fazem um estudo com objetivo de minimizar a influência de alguns pontos divergentes da sua estratégia na forma de gerenciar. Em alguns casos, resolvem mudar a estrutura para melhor atender aos requisitos da sua empresa. Essa mudança pode ser interna ou externa, pois vai depender da estratégia da instituição. Ademais, uma estrutura dá sentido a uma ação, já que algumas variáveis estruturais demonstram como a organização funciona. Com base nisso, o entendimento dos servidores públicos a respeito das crenças nas condutas e procedimentos da empresa demonstra as afinidades interpessoais e com a estrutura organizacional. Nessas demonstrações expõe-se a relação de poder ali existente, já que os setores são subdivididos em grupos de trabalho e níveis hierárquicos e com cargos diferenciados (Pattas & Benevides, 2018).

Dando continuidade a essa discussão, um ambiente bem planejado facilita a interação entre os participantes e a eficiência das ações. Para que aconteça um funcionamento eficiente, é necessário que a estrutura organizacional esteja bem alinhada com o objetivo da instituição. Esse alinhamento possivelmente poderá ser atualizado por várias transformações. Então, baseados nas informações sobrescritas, foram desenvolvidos conceitos como objetivo de qualidade, produtividade da gestão financeira pública e também se criou um processo de desenvolvimento utilizando o planejamento. Isso quer dizer que, para chegar ao resultado almejado, a administração pública buscou ideias da administração privada e com isso introduziu nas suas rotinas de serviços um embrião das instituições privadas que, ao longo do tempo, foi se aperfeiçoando conforme a necessidade do seu público-alvo (Biondini, 2015). Sendo assim, o reflexo das ideias supracitadas vem ao encontro de uma nova estrutura, conhecida como Centro de Serviços Compartilhados, que otimiza os recursos e integra a gestão de processos, pessoas e tecnologia, gerando valor para os investidores, já que é esse o foco do mundo corporativo. Desse modo, uma forma organizada dos processos permite o sucesso de suas metas estratégicas e uma disponibilização de recursos para as atividades definidas como essenciais ao negócio.

A seguir são aduzidos os construtos relevantes numa organização e as principais características associadas a eles.

CONSTRUTOS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Liderança	Conhecimento; experiência; papel da liderança; compra de uma ideia; convencimento.
Habilidades e competências	Processo de seleção; referência no mercado; qualificações; nível de habilidade; reconhecimento.
Comunicação	Relacionamento com seus clientes; padronização; eficiência; teor das informações; forma da comunicação.
Estímulo e comprometimento	Participação; satisfação; financeiro; novos conhecimentos; qualidade de vida.
Estrutura	Estrutura ideal; redução da burocracia; ação; boa comunicação. alinhamento.

Figura 01. Quadro de construtos

4.3 Centro de serviços compartilhados

Segundo Vilhena, Brito e Valle (2014), o Centro de Serviços Compartilhados é uma estrutura especial para prestação de serviços administrativos transacionais de forma padronizada e centrada, com qualidade e custos competitivos, além de canais de atendimento de fácil acesso, cujo foco está vinculado a: excelência, eficiência e melhores custos em escala. Com o intuito de reduzir os esforços dessas atividades e de alcançar melhores práticas com economicidade, ficou determinado que os macroprocessos de serviços de execução de despesas, gestão de compras, patrimônio, repasses de recursos de saída, facilidades e viagens a serviço seriam efetivos por essa estrutura centralizada.

O Centro de Serviços Compartilhados nas instituições públicas é uma prática em conjunto com as áreas administrativas, que o governo compartilha em uma só estrutura, tornando-as independentes de várias atividades da área. Dessa forma otimiza-se o desempenho operacional, com redução nos custos e com maior agilidade e, conseqüentemente, com a desburocratização dos trâmites dos processos e o aperfeiçoamento da qualidade dos trabalhos (Melo & Rodrigues, 2014).

As entidades reduzem e solidificam seus meios de forma mais eficaz através de benfeitorias de processos de gerenciamento e núcleos de produção de pequeno custo. A otimização de processos de negócios foi uma meta buscada por firmas que visavam e visam melhores práticas para gerir suas atividades em um nível mais eficiente e com um recurso definido. Essa busca conduziu a uma melhor racionalização do processo de negócios comerciais e à centralização de utilidades semelhantes em unidades de negócios em lugares selecionados. Conseqüentemente, o Centro de Serviços Compartilhados é conduzido por evidências geoeconômicas: uma mão de obra barata – porém qualificada –, baixos custos de aluguel, infraestrutura e desenvolvimentos nas tecnologias de informação e comunicação que possibilitaram a oferta de muitos serviços a partir de uma distância geográfica. As empresas descobriram que os principais processos realizados poderiam ser padronizados e executados em um local separado das origens da transação comercial. Além da eficiência, o CSC promete benefícios adicionais para as empresas. Ao mover as tarefas administrativas para um CSC, as empresas libertam profissionais que trabalham em unidades descentralizadas com encargos administrativos, permitindo que elas se movam para atividades mais estratégicas, uma vez que muitas empresas esperam melhorias na qualidade do serviço sem desistir do controle. Elas aprendem a estruturar seu crescimento e reduzir seus riscos nesse ambiente complexo. As

organizações de serviços compartilhados tem sido uma solução-chave para o contexto do mercado (Dirk, 2018).

Um serviço compartilhado é definido como uma concentração de recursos, detectada como atividades tipicamente distribuídas transversalmente à organização com o objetivo principal de atender a distintos usuários com pequeno custo e com alto grau de qualidade no serviço. Isso permite melhorar continuamente o "padrão de serviços" e atingir um baixo nível de burocracia conectado com as funções dadas. Em um ambiente de serviços compartilhados, são externalizadas as atividades que sustentam seu núcleo de competências, organizando-as em módulos funcionais separados. Como consequência, podem concentrar sua atenção no desenvolvimento das atividades mais estratégicas para o processo administrativo, o qual fornece uma série de soluções para problemas complexos e um conjunto de serviços compartilhados e padronizados que podem ser usados de acordo com os mecanismos usuais da cooperação aplicacional. Os serviços compartilhados são fornecidos por meio de uma arquitetura baseada em reutilização (Corradini, Forastieri, Polzonetti, Riganelli, & Sergiacomi, 2018).

4.4 Sistema de compras

O sistema de compras no setor público é regido por normas e leis, denominadas de Princípios, ou seja, são delimitadores que garantem democracia, competitividade e segurança para todos os envolvidos e que se traduzem em vantagens para os serviços públicos e seus contribuintes em geral, mantendo os imperativos da isonomia, impessoalidade, moralidade e indisponibilidade do interesse público. Para tanto, em 21 de junho de 1993, foi criada a Lei Federal n. 8.666, que estabeleceu diretrizes referentes às licitações e contrato na administração pública. Logo, as compras em geral, obras, locação, alienações e serviços passaram a ser precedidos de licitações, apenas sendo isentos dessas licitações alguns casos previstos por leis. Com isso, a lei estabeleceu critérios para o vencedor de um certame que oferecer a proposta mais vantajosa. Em outras palavras, o vitorioso teve que ofertar “menor preço, melhor técnica ou melhores técnica e preço”, em qualquer uma das modalidades de licitação abaixo (Perreira Júnior, 2009):

- Concorrência;
- Tomada de Preços;
- Convite;
- Concurso;
- Leilão

MODALIDADES	AQUISIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Concorrência	Para Compras e Serviços - Acima de R\$ 650.000,00.	Base legal, Art. 23,II,C, da Lei 8666/93; Quaisquer interessados poderão participar; Exemplo de objeto - Serviço de eventos.
	Para Obras e Serviços de Engenharia - Acima de R\$ 1.500.000,00.	Base legal, Art. 23,I,C, da Lei 8666/93; Quaisquer interessados poderão participar; Exemplo de objeto - construção de rodovias.
Tomada de preços	Para Compras e Serviços - Até R\$ 650.000,00.	Base legal, Art. 23,II,b, da Lei 8666/93; Interessados devidamente cadastrados na data do recebimento das propostas; Exemplo de objeto - serviços de consultoria.
	Para Obras e Serviços de Engenharia - Até R\$ 1.500.000,00.	Base legal, Art. 23,I,b, da Lei 8666/93; Interessados devidamente cadastrados na data do recebimento das propostas; Exemplo de objeto - serviços de pequenas construções.
Convite	Para Compras e Serviços - Até R\$ 80.000,00.	Base legal, Art. 23,II, a, da Lei 8666/93; Interessados do ramo pertinente ao seu objeto; Exemplo de objetos - serviços de cursos temáticos.
	Para Obras e Serviços de Engenharia - Até R\$ 150.000,00	Base legal, Art. 23,I,a da Lei 8666/93; Interessados do ramo pertinente ao seu objeto; Exemplo de objeto - serviços de projeto arquitetônico.
Concurso	Qualquer que seja o valor	Base legal, Art. 22,§ 4º da Lei 8666/93; quaisquer interessados poderão participar; Exemplo de objeto - trabalho técnico, científico ou artístico.
Leilão	Qualquer que seja o valor	Base legal, Art. 22, § 5º da Lei 8666/93; quaisquer interessados poderão participar; Exemplo de objeto - venda de bens móveis inservíveis.
Dispensa de licitação	Qualquer que seja o valor	Base legal, Art. 24, da Lei 8666/93; O setor público por conveniência escolhe o fornecedor, por algum motivo, ou seja, emergência, entre outros; Exemplo de objeto - aquisição ou restauração de obras de arte e objetos históricos.
Inexigibilidade	Qualquer que seja o valor	Base legal, Art. 25, da Lei 8666/93; Apenas empresas ou representante comercial exclusivo; Exemplo de objeto - DPVAT dos veículos da instituição.
Pregão	Qualquer que seja o valor	Base legal, Lei 10.520/2002 - Quaisquer interessados poderão participar; Exemplo de objeto - Aquisição de bens e serviços comuns, tais como materiais de escritórios e limpeza.

Figura 02. Sistemas de compras públicas - Modalidades de licitações

No Brasil, a organização administrativa pública está prevista no Art. 37 da Constituição Federal de 1988. A definição de Administração Pública foi conhecida como arte ou ciência, assim como é definida a administração de empresas. Ademais, ao conceituar a Administração Pública, pode-se entender tanto as pessoas e órgãos governamentais, compreendendo a atividade administrativa em si, quanto a ciência que estuda as particularidades envolvidas na administração de empresa pública, como a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade, no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo as regras do direito e da moral, tendo em vista o bem comum. Considerando o disposto no *caput* do Art. 37 da Constituição Federal de 1988, a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos estados e dos municípios obedecerão aos princípios básicos da “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Mas também são respeitados os princípios fundamentais da administração pública: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle (Vieira, Boas, Andrade, & Oliveira, 2011).

PRINCÍPIOS	CONTEÚDO JURÍDICO
Legalidade	Respeito às normas e às legislações e seus princípios.
Impessoalidade	Imparcialidade - Impedimenta discriminações e exceções, ou seja, nesta situação impede-se que o servidor se beneficie de condutas que realizam a sua própria promoção.
Moralidade	Padrões éticos, de boa-fé, decoro, lealdade, honestidade e probidade incorporada pela rotina ao conceito de bom gerenciamento.
Publicidade	Divulgação dos autos administrativos - transparência na atuação e clareza para o cidadão e dados de seu interesse.
Eficiência	Busca de melhores resultados por meio da aplicação da lei.

Figura 03. L I M P E são os princípios da administração pública direta e indireta

Fonte: Com base na *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. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm

Em 2018, a Lei Federal n. 8.666/1993, referente aos incisos I e II concernentes ao seu artigo 23, sofreu algumas alterações que passam a interferir diretamente no sistema de compras públicas no Brasil, pois os valores obtiveram um acréscimo de 120% (cento e vinte por cento) para as modalidades licitatórias *Concorrência, Tomada de Preços, Convite*. Sendo

assim, o Decreto n. 9412/2018 incrementou o artigo 84, *caput*, inciso IV, da Constituição, conforme descrito na Figura 05: (Temer & Junior, 2018).

MODALIDADES	AQUISIÇÃO	CARACTERISTICAS
Concorrência	Para Compras e Serviços - Acima de R\$ 1.430.000,00.	Base legal, Art. 23,II,C, da Lei n. 8666/93; Quaisquer interessados poderão participar; Exemplo de objeto - Serviço de eventos.
	Para Obras e Serviços de Engenharia - Acima de R\$ 3.300.000,00.	Base legal, Art. 23,I,C, da Lei n. 8666/93; Quaisquer interessados poderão participar; Exemplo de objeto - construção de rodovias.
Tomada de Preços	Para Compras e Serviços - Até R\$ 1.430.000,00.	Base legal, Art. 23,II,b, da Lei n. 8666/93; Interessados devidamente cadastrados na data do recebimento das propostas; Exemplo de objeto - serviços de consultoria.
	Para Obras e Serviços de Engenharia - Até R\$ 3.300.000,00.	Base legal, Art. 23,I,b, da Lei n. 8666/93; Interessados devidamente cadastrados na data do recebimento das propostas; Exemplo de objeto - serviços de pequenas construções.
Convite	Para Compras e Serviços - Até R\$ 176.000,00.	Base legal, Art. 23,II, a, da Lei n. 8666/93; Interessados do ramo pertinente ao seu objeto; Exemplo de objetos - serviços de cursos temáticos.
	Para Obras e Serviços de Engenharia - Até R\$ 330.000,00.	Base legal, Art. 23,I,a da Lei n.8666/93; Interessados do ramo pertinente ao seu objeto; Exemplo de objeto - serviços de projeto arquitetônico.

Figura 04. Sistemas de compras públicas - tipos de modalidades de licitações, 2018

Fonte: Recuperado de <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/DOU/2018/06/18>. Obtido de <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/591231994/decreto-9412-18>: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/DOU/2018/06/18>

Embora existam várias vantagens nas modalidades sobrescritas, ainda foi criada uma nova modalidade licitatória, com o intuito de dar maior celeridade e transparência aos processos licitatórios e aumentar a competitividade entre os fornecedores. Sendo assim, foi criado o pregão como uma modalidade licitatória exclusivamente para aquisição de bens e serviços comuns, em que o lance dos interessados acontece em uma sessão pública, de forma que quem alcança as metas com melhor vantagem, com qualidade e com critério de “menor preço” para classificação do fornecedor é vencedor (Reis & Cabral, 2018).

O mercado impunha forte pressão sobre as empresas de natureza pública, de modo que o setor público se moveu para uma mudança e uma reestruturação administrativa no sistema de compras públicas. Daí surgiu um estudo comparando as organizações públicas e privadas, e seus procedimentos e técnicas. No entanto, é notório que ambas possuem objetivos e personalidades jurídicas diferentes. Mas as duas submetem-se às mesmas normas

administrativas e buscam a contratação vantajosa. O que as diferencia é a finalidade, os princípios, as objetividades e a forma organizacional. As instituições públicas não têm um proprietário para gerenciar suas negociações e as grandes empresas modernas privadas substituíram essa figura pela do gestor, que segue doutrinas internas escritas e uma hierarquização burocrática. Decerto uma e outra são burocráticas. Nesse sentido, os controles de suprimentos e o sistema de informações seguem os princípios de apeço a uma norma. Por isso, as organizações públicas só podem fazer aquilo que as normas determinam, enquanto as empresas privadas são desobstruídas para conceber tudo o que a lei não proíbe. Igualmente os interesses privados são livres para escolher seus fornecedores, enquanto as empresas públicas não gozam dessa liberdade e são regidas pela lei da licitação (Costa, 2000). A Figura 5 faz um comparativo entre o sistema de compras *just in time* (JIT) e o tradicional.

PARÂMETRO	COMPRAS	LICITAÇÃO
SELEÇÃO DE FORNECEDORES	-Critério de seleção centrado no fornecedor; -Negociação; -Possibilidade de parcerias; -Critério de seleção com base no custo do ciclo de vida.	-Critério de seleção centrado no produto. -Cotação. -Impossibilidade de parcerias. -Critério de seleção com base no preço.
AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES	-Facilidade de usar como critério fornecimentos passados.	-Dificuldade de usar como critério fornecimentos passados.
CUSTO DE PEDIDO	-Menores custos de pedidos, parcerias fazem tender a zero.	-Grandes custos de pedidos, alto custo de vendas para o fornecedor.
TAMANHO DO LOTE DE COMPRA	- Menores lotes de entregas constantes (JIT).	Grandes lotes, entregas constantes só com Registro de Preços ou Padronização.
TEMPO DE REPOSIÇÃO	-Tende a zero com os sistemas eletrônicos, Kanban e JIT.	-Maior. -Processo obedece à lógica cronológica. -Apelação jurídica dos participantes pode se estender ainda mais.
PREÇO E CONCORRÊNCIA	-Concorrência centrada na qualidade, entrega, serviços, preços, tempo de vida do produto.	-Concorrência centrada no preço.
ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO	-Especificação mais flexível. -Fornecedor pode participar do projeto do produto. -Modificação na especificação com curva de aprendizado de fabricação.	-Comprador fornece especificação formal no início do processo de compra que tende, em regra, a ser seguida rigorosamente.
INSPEÇÃO DE QUALIDADE	-Pode ser no próprio fornecedor, qualidade garantida. -Inspeção de recebimento feito pelo C. Q.	-Dificuldade de trabalhar com qualidade garantida. - Recebimento feito por uma "comissão".

CONTRATOS	<ul style="list-style-type: none"> -Longa duração. -Flexível na especificação do produto. -Incorpora melhoria técnica e qualidade. - Modificações por troca de informação técnica durante o contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> -Curta duração. -Na prática, mais rígido. -Especificação formal. -Dificuldade para incorporar melhorias técnicas. -Dificuldade na troca de informação técnica.
CONTROLE SOBRE A FUNÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> -Menor nível de formalismo. -Controle "genérico" sobre a função. 	<ul style="list-style-type: none"> -Maior nível de formalismo, tudo deve ser documentado. -Controle sobre cada processo.

Figura 05. Quadro sinóptico demonstrativo das diferenças entre os modelos de compras

Fonte: De "Just-in-time purchasing" de Ansari, A., & Modarress, B., 2009, New York: Free Press.

O sistema de compras públicas e privadas apresenta algumas similaridades, pois busca o menor preço, com garantia de qualidade. Enquanto a pública necessita da legislação para alcançar eficácia, a administração privada é livre nesses procedimentos, ou seja, possui autonomia em suas escolhas. No entanto a administração pública, com seu acúmulo de funções, tornou-se morosa e árdua, causando fragilidades à gestão e qualificando-se como um modelo de referência da burocracia, identificado por meio de controle e padronização de seus comportamentos e processos. Por isso são dependentes dos meios de comunicação para disseminar o conhecimento como forma de alcançar o progresso e capacitar seus colaboradores com o intuito de alavancar e conquistar a confiança dos envolvidos. Dessa forma, ambos os sistemas precisam estar interligados com todos os departamentos da organização para atingir suas metas (Batista & Maldonado, 2008).

4.4.1 Gestão de compras

A gestão de compras é uma ferramenta estratégica no funcionamento ou manutenção dos negócios, pois depende do volume de recursos financeiros de uma empresa. Por certo, é uma prática importantíssima para alcançar a eficiência. Sendo assim, a gestão de compras é responsável por fazer interagir os setores organizacionais para atingir seus resultados, sem desperdício e com preços mais vantajosos. Além do mais, os gastos com compras de produtos e serviços influenciam diretamente os lucros da organização. Com esse propósito, evitam um trabalho moroso e dilatam as formas de comunicação entre os setores e motivam a produtividade e o dinamismo dos contribuintes e também contribuem como sinalizador para reestruturação tecnológica da instituição (Miguel, 1999).

Para Carr e Smeltzer (1999), a Gestão de Compras tem uma função importante para a manutenção e gerenciamento de custo. Parte desse sucesso está diretamente relacionado à interação entre o setor de compras e o fornecedor, pois essa comunicação vem acompanhada

das mudanças no mercado e da evolução organizacional, ou seja, essa troca de informações facilita o melhor planejamento de compras, evitando que ambas as partes sejam penalizadas, com descontrole na sua programação. Nesse sentido, o setor de compras canaliza suas atividades com o objetivo de reduzir seus custos e ampliar a capacidade da entidade de alcançar suas metas de curto e longo prazo.

A gestão de compras é primordial para o gerenciamento financeiro de um projeto, pois os recursos provenientes para essa situação, quando bem executados, pode propiciar economia e conseqüentemente beneficiar diversos setores da companhia, ou seja, uma redução de valores nos investimentos são reflexos de um bom trabalho. No entanto a carência de capacitação e treinamento dos envolvidos poderá causar uma fragilidade na eficiência do projeto. Além do mais, outros fatores não previstos no planejamento possivelmente serão atrelados a uma deficiência. Sendo assim, é importante que os gestores fiquem atentos às políticas de incentivo empresarial aos colaboradores para executar suas funções e alcançar seus objetivos (Nunes, Lucena, & Silva, 2007).

Assim, a Gestão de Compras passou a ter um papel importante nas instituições, pois passou a ser a responsável por pesquisar uma forma de alcançar seus resultados sem exceder o financeiro da empresa e ainda ampliar a expectativa do mercado em parceria com seus fornecedores. Assim, os colaboradores investiram no treinamento em união com seus fornecedores, com o intuito de minimizar custos para suas instituições, ou seja, aumentaram suas interações e seus relacionamentos com programas de qualificação e criação de rede de fornecedores. Nesse contexto, ganharam importância os seguintes fatores: redução de estoque, custo de armazenamento, preços, transporte. Isso torna viável o aumento nos investimentos de compras e a elasticidade nas formas de pagamento e de contrato (Souza, Bacic, & Bernardes, 2009).

A gestão de compras é uma ferramenta importante para a estratégia de uma empresa, pois, além das razões já mencionadas, tem a facilidade de aumentar a rede de fornecedores e, ao mesmo tempo, possui os mecanismos que aproximam os interesses organizacionais em união com seu provedor. É possível alegar ainda que este relacionamento pode oferecer diminuição nos custos para a instituição. Nesse sentido, passa a ser fundamental para o controle da logística de uma empresa, pois controla o prazo de entrega, facilita o gerenciamento do estoque, prevê melhores datas para pagamentos, busca melhores preços com seu fornecedor e, ainda, sana as carências da empresa com produtos de qualidade na dosagem certa prevista pelos gestores (Tacconi, M., Lopes, F. D., Mól, A. L. R., Tacconi Neto, E. A., 2014).

Segundo Mondini, Machado, Scarpin e Mondini (2015), a gestão de compras pode ser utilizada como uma ferramenta para tomada de decisões para alcançar suas metas. Por isso, é necessário ser mais rigoroso nos planejamentos de compras e também criar uma metodologia para avaliar os fornecedores, para medir o desempenho e as competências em cada nível da logística. Cumpre mencionar que uma boa comunicação e o compartilhamento de dados fortalecem as atitudes operacionais e criam um laço de confiança. Consequentemente tem-se a redução de custos, melhor desempenho financeiro, melhor qualidade dos produtos, melhores deliberações de abastecimento, melhoria nos contratos de longo prazo, melhoria nas tecnologias dos processos produtivos e ainda abrem-se oportunidades para o surgimento de novas ideias e novos produtos.

A gestão de compras pode ser padronizada nas organizações em forma de um manual de treinamento para os colaboradores. Esse material servirá como piloto no ingresso dos participantes, apresentando as funcionalidades de cada um no trabalho e em suas determinadas tarefas. Sendo assim, os pesquisadores acreditam que serviria para facilitar a comunicação entre as pessoas, passando a ser, esse manual, uma ferramenta importante para o trabalho, juntamente com os sistemas automatizados.

Mas nada disso funcionaria sem um bom gestor para conquistar a confiança dos seus colaboradores, ou seja, para conseguir seus objetivos, é necessário um bom equilíbrio entre as partes. Portanto não basta ter ferramentas eficazes sem o incentivo e o entusiasmo dos cooperados, pois é importante manter o nível de motivação e profissionais qualificados em seus devidos setores compatíveis. Além do mais, uma boa modelagem facilita o atendimento no tempo certo dentro de uma estrutura, precavendo momentos de interrupção nos seus armazenamentos (Rodrigues & Sousa, 2015).

Para que um processo de gestão de compras possa atingir o seu ideal e consequentemente alcançar eficiência e eficácia, faz-se necessária também a existência de um bom catálogo dos objetivos que se deseja alcançar, pois estes, quando apresentado com itens bem especificados, bem definidos e com clareza, facilitam a comunicação entre as partes interessadas. Além disso, um catálogo bem apresentado facilita a padronização dos itens e corrobora o controle da utilização deles, ou seja, a organização só utiliza os itens desse catálogo para atender a suas necessidades (Mendonça, Cruz, Teodósio, & Raso, 2017). Arelado ao fato acima descrito, essa ferramenta agiliza o entendimento e contribui para a redução da morosidade nos trâmites da gestão de compras. Além do mais, um catálogo bem transparente torna-se mais atraente, visto que a especificação é a parte inteligente da gestão de compras.

Com as constantes mudanças no setor público e a introdução das ideias administrativas das empresas privadas nos órgãos do governo, a gestão de compras foi redesenhada para essa nova realidade com o intuito de aperfeiçoar os serviços públicos e aumentar a qualidade com redução de custos. Dessa maneira, foi necessária a inclusão de novas ferramentas para o trabalho que facilitam a gestão eficiente. Assim, vários procedimentos passaram a ser implantados com o intuito de alcançar suas intenções, ou seja, novos caminhos foram inseridos para que pudessem tornar a gestão pública mais transparente. Também o aperfeiçoamento nos meios de comunicação com os envolvidos pôde ampliar o entendimento das informações e a melhor interação entre as partes (Nishiyama, Lima, Ensslin, & Chaves, 2017).

4.4.2 Processo de compras

Um processo de compras eficiente atende às necessidades do cliente e do fornecedor porque facilita as interações entre as partes. Para que isso possa acontecer, são necessárias ferramentas para promover a comunicação no negócio. Em 2003, o Governo da Virgínia-EUA buscava uma solução para o setor de compras, mas acreditava que seria essencial uma plataforma que facilitasse a reciprocidade entre clientes e fornecedores e ainda um catálogo com as informações precisas, atraentes e de fácil acesso para o público. Assim, o Governo do Estado da Virgínia, com parceria pública e privada, criou o sistema eletrônico denominado eVA, o qual desenvolvia as funções supracitadas com eficiência e ainda reduzia os trabalhos dos funcionários públicos e os custos operacionais. Logo, com o sucesso do sistema, houve um aumento de inserção por parte dos fornecedores e das agências governamentais e institucionais. Então, o sistema eVA se tornou uma ferramenta importante para a economia dos gastos públicos em geral, estimulou a concorrência e fez da Virgínia um modelo nacional do setor público norte-americano. Outros aspectos a serem considerados é que os catálogos eram compostos por itens denominados comuns, mas com o sucesso, as premiações e o aumento dos participantes, o Governo planejava uma solução para inserir neles outros itens relevantes (Governors & Warner, 2003).

Segundo Tridapalli, Fernandes e Machado (2011), o processo de compra é uma interação entre as áreas organizacionais interna e externa, as quais buscam reduzir custos nas operações, aperfeiçoando a capacidade de investimento, sendo que um dos focos principais é a interação entre as áreas, de forma a melhorar o desempenho das organizações governamentais e a eficiência dos recursos públicos. Mas, para que isso possa acontecer com eficácia, faz-se necessária a constante atualização dos colaboradores do núcleo de compras e a

criação/adaptação de técnicas avançadas com ferramentas de TIC (Tecnologia de Informação e Comunicação), além de uma ampliação de negociações entre os fornecedores com a maior transparência possível para sociedade.

Em um processo de compras eficientes, é necessário que seus conteúdos sejam aliados e que sua composição esteja bem detalhada e em ordem cronológica. Para isso, é importante que alguns fatores se apresentem de forma transparente, para que não se comprometa o sucesso da ideia. O ato de comprar é um procedimento importante na caminhada, pois uma empresa tem interesse de obter um produto/serviço para solucionar alguma carência detectada. O personagem que faz essa negociação é denominado de comprador. Entretanto, para esse acontecimento suceder, é necessário ter um fornecedor com o interesse de vender. Nesse caso, acontece uma relação de troca em diferentes níveis e torna-se imprescindível que ambos laborem unidos. Essa relação interpessoal gera uma confiança interorganizacional que é fruto da partilha do desempenho operacional e seus valores (Tacconi, Lopes, Alloufa, Leite, & Tacconi, 2011).

Com as mudanças no mercado e as constantes pressões da sociedade, os órgãos públicos passaram a ser ainda mais cobrados em termos de transparência nos gastos. A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), por exemplo, passou por uma reformulação, e com isso foi atribuído à Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio (SCLRP) o papel de desenvolver e implantar um modelo de padronização de compras públicas no Estado. Em 2004 foi criada uma ferramenta, denominada Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços do Estado de Minas Gerais (SIAD/MG), com o intuito de padronizar os procedimentos do processo de compras no Estado e apresentar dados para facilitar o gerenciamento dos estoques e patrimônio. A partir daí, foi possível fazer um diagnóstico das compras no período.

Em 2009 o Estado oficializou a criação de um novo modelo de padronização de planejamento de compras para qualificar os gastos, o qual ficou conhecido pelo nome de Pré-Compras. O projeto foi efetivamente implantado no ano de 2010 para alguns órgãos e tornou-se obrigatório em todo o Estado em 2012, à exceção das empresas públicas, tendo a real finalidade de obter contratos mais vantajosos e melhores propostas. É preciso frisar ainda que, nesse período, a plataforma do SIAD mudou a sua denominação para Portal de Compras. Com isso, a ferramenta permitia fazer uma organização e uma junção das demandas das áreas finalísticas, criando um calendário de compras para o ano posterior, conforme Lei Orçamentária Anual (LOA) (Vilhena & Hirle, 2013).

5 Metodologia

Nesta seção, são descritos os caminhos e os procedimentos escolhidos para a realização da pesquisa, classificada como qualitativa e quantitativa, pois as informações são cruzadas para alcançar melhores resultados. Dessa forma, pode-se dizer:

- A pesquisa qualitativa emerge da coleta de múltiplos materiais empíricos e o estudo deles, portanto evidencia as características dos processos e das definições que não são usualmente estudados, já que não se tem, para eles, uma teoria própria, mas são abordados em diversas disciplinas diferentes. Sendo assim, será adotada uma abordagem qualitativa de natureza descritiva. Trata-se de um estudo de caso, usando o protocolo de entrevistas, a análise de conteúdo e a análise de discurso com ponto de corte por saturação. Os sujeitos da pesquisa são os gestores e os ex-diretores do funcionamento do CSC (Roman, Marchi, & Erdmann, 2017).
- A pesquisa quantitativa, por sua vez, expressa uma configuração quantificável, ou seja, tudo passa a ser estudado por meio de frações numéricas e estatísticas. Por essa razão, adota-se a abordagem quantitativa, de natureza descritiva, usando o Questionário (escala Likert), Modelagem por Equações Estruturais (PLS-SEM), com uma amostra não probabilística (seleção por conveniência); Tamanho da amostra (conforme seu poder estatístico). Os sujeitos da pesquisa são os usuários que demandaram seus serviços ao CSC. Desse modo, foi aplicado um questionário, mas a criação das perguntas ocorreu a partir da análise da literatura. A coleta de dados se constituiu por meio de um questionário on-line - <http://onlinepesquisa.com> (Köche, 2011). Após a análise da literatura, foi possível criar as hipóteses que são validadas conforme Figura 6 a seguir.

HIPÓTESE	AUTORES	
Hipótese 1	A liderança influencia positivamente o funcionamento do CSC;	(Santos, Costa, Tomazzoni, & Tonin, 2018); (Dallabona, Nardelli, & Fernandes, 2018); (Rodrigues & Lotta, 2017); (Vilas-Boas & Davel, 2018); (Policarpo, Borges, & Almada, 2018).
Hipótese 2	As habilidades e competências influenciam positivamente o funcionamento do CSC;	(Nascimento & Costa, 2017); (Almeida, Freitas, & Ferneda, 2018); (Pugas, Ferreira, Herrero, & Pata, 2017); (Morais & Silva, 2018); (Vogt, Degenhart, & Lavarda, 2017); (Nonaka, Neto, & Togashi, 2017).

Hipótese 3	A comunicação influencia positivamente o funcionamento do CSC;	(Cavenaghi, Dias, & Marchiori, 2018); (Almeida, Souza, Paiva, & Camara, 2018);(Brodbeck, Hoppen, & Bobsin, 2016);(Silva, Veloso, Trevisan, & Dutra, 2018); (Carvalho, Andrade, Barbas, Saraiva, & O'Neill, 2013); (Perinotto, Veras, Chaves, & Silva, 2018).
Hipótese 4	O estímulo e comprometimento influenciam positivamente o funcionamento do CSC;	(Borchardt & Santos, 2014); (Nascimento, Vigna, & Mainardes, 2018); (Silva, Castro, Santos, & Neto, 2018);(Saleh & Saleh, 2013); (Silva Junior, Assis, Sousa, Miclos, & Gomes, 2014); (Cóser, Brandão, Raposo, & Gonçalves, 2018); (Andrade, Laat, & Stefano, 2018).
Hipótese 5	A estrutura influencia positivamente o funcionamento do CSC;	(Martins, Andrade, Fernandes, & Costa, 2018); (Moura, Bianchet, Mazzioni, & Macêdo, 2018); (Pattas & Benevides, 2018); (Ambrozini, 2017);(Biondini, 2015).

Figura 06. Relação de Hipótese

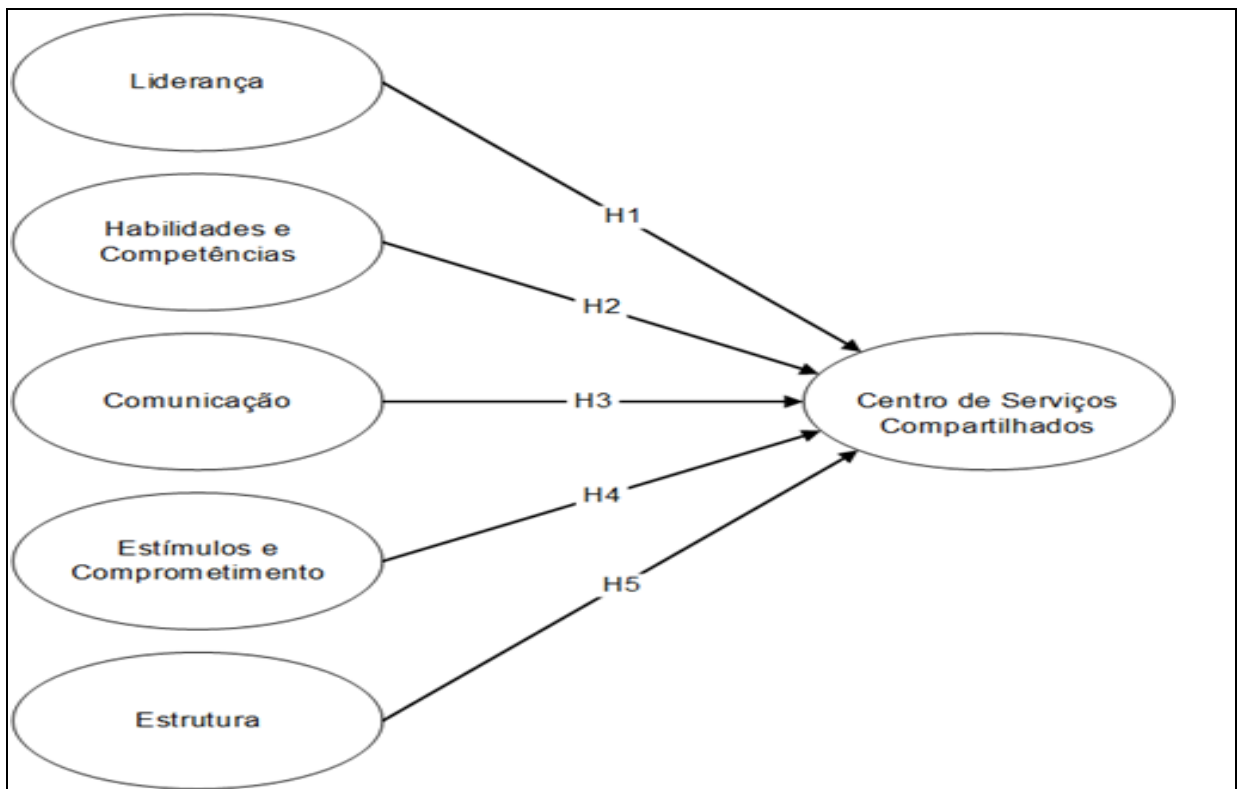


Figura 07. Modelo Hipotético

5.1 Amostra

Para determinar o tamanho da amostra requerida para a **etapa quantitativa**, considerou-se o modelo hipotético para realizar a análise de poder estatístico, com uso do software G*Power versão 3.1.9.2 (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009). O teste indica

que o mínimo de respondentes é de 138. O resultado para o tamanho da amostra a um poder estatístico de 95%, conforme apresentado na Figura 07.

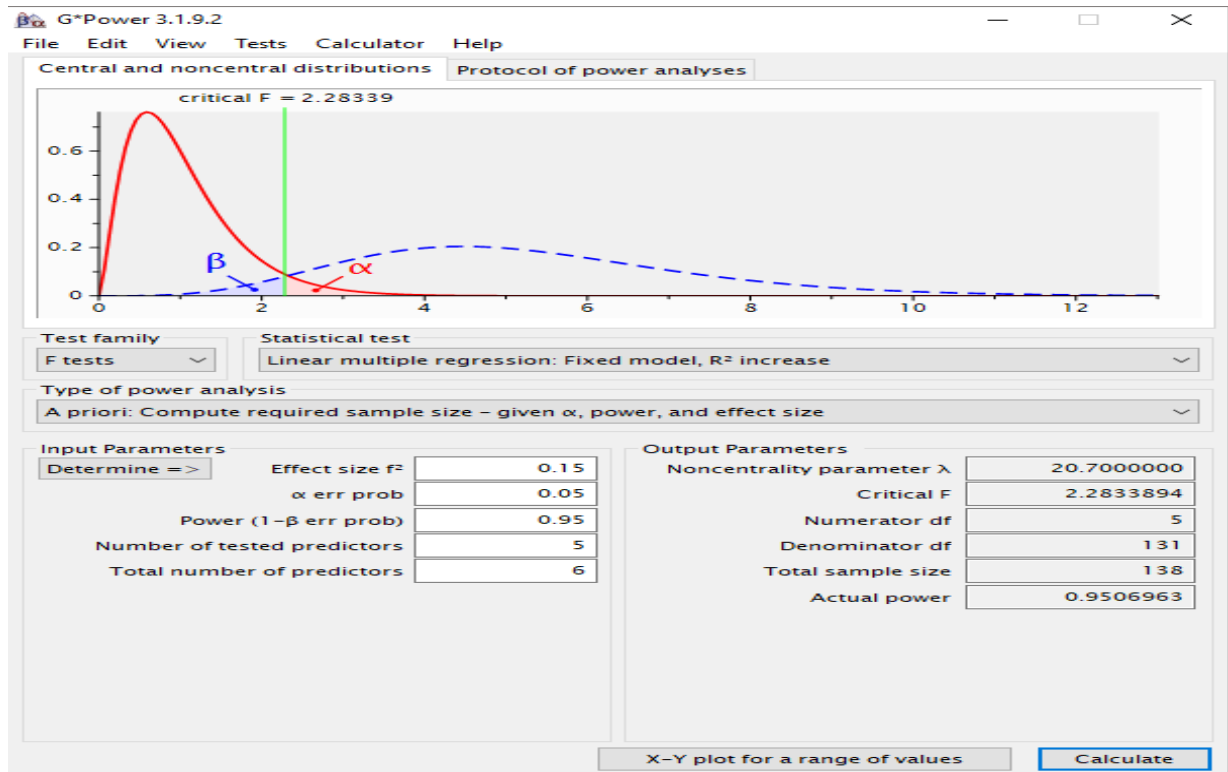


Figura 08. O teste de respondente

5.2 Análise dos dados quantitativos

O tratamento de dados para a análise dos resultados se dá por meio da Análise Estatística Multivariada, utilizando a Modelagem por Equações Estruturais (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2014). A técnica escolhida para análise dos dados é a Modelagem por Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS), devido aos seguintes motivos: existência de múltiplos relacionamentos entre as variáveis dependentes e independentes, dados não normais, tamanho da amostra e contraste de predição posterior ao problema de pesquisa. Essa técnica de segunda geração, bastante útil nas pesquisas sociais, envolve diversas atividades e decisões do pesquisador, como por exemplo, escolha do referencial teórico a ser utilizado, elaboração do modelo estrutural (especificação das relações entre os construtos) e do modelo de mensuração (especificação dos indicadores para mensurar os construtos), que compreende a construção de instrumentos para a coleta de dados, a coleta de dados propriamente dita, teste do modelo e interpretação dos resultados à luz da teoria utilizada para justificar o modelo (Bido, Souza, Silva, Godoy, & Torres, 2012).

6 Resultados da Análise Qualitativa com Suporte do Software ATLAS.ti

Neste item expõem-se: o resultado da entrevista com gestores e ex-gestores do CSC e a análise referente a ele.

6.1 Resultados

Esta seção apresenta a análise do conteúdo (Rocha & Deusdará, 2005) das entrevistas dos Gestores do Centro de Serviço Compartilhado (CSC), com auxílio do software ATLAS.ti versão 7.5 (Friese, 2014; 2015) para tabulação e análise das informações. Os resultados a seguir tratam da consolidação de informações para sete respondentes. Suas características pessoais e profissionais são apresentadas na 09.

Informante	Idade	Sexo	Escolaridade	Formação	Função	Experiência Função	Experiência Órgão	Entrevista
1	34	H	Especialização	Farmácia/Gestão Pública	Diretor de Compras	11 meses	11 meses	S
2	48	M	Especialização	Direito	Diretor de Planejamento, Gestão e Finanças	12 meses	11 meses	S
3	35	M	Especialização	Engenharia (Consultor)	Coordenador de Melhoria Contínua	10 anos	6 meses	N
4	38	H	Graduação	Publicidade	Coordenador de Compras	3 anos	4 anos	S
5	NI	M	Especialização	Direito	Diretor de Gestão e Contratos	11 anos	4 anos	S
6	48	M	Especialização	Direito/Gestão Pública	Coordenador de Compras	4 anos	25 anos	S
7	48	M	Especialização	Administração/Gestão Pública	Diretor de Aquisições e Contratos	NI	NI	N

Figura 09. Características dos informantes

NI = não informado. H = Homem. M = Mulher. S = Sim. N = Não.

A Figura 09 representa o ponto inicial da pesquisa cujo foco recaiu sobre as características dos informantes, e os resultados das suas respostas estão apresentados no item 6.7 - Avaliação da análise do resultado.

6.2 Comunicação

Tem-se uma abrangência considerável quando se considera a comunicação em relação ao CSC. No aspecto principal, essa abrangência está vinculada às soluções de gestão adotadas para execução e fiscalização dos contratos, ao descarte de produtos e aos erros e acertos associados às dificuldades iniciais, o que, em algum momento, também significou retrabalho e dificuldades. Isso se deu pela questão da amplitude dos canais de comunicação e a quantidade de atores envolvidos, o que, por ter sido considerada inadequada, levou à adoção e utilização de softwares, além da comunicação face a face. Quanto aos órgãos demandantes, também se implantou um *call center* com a finalidade de dirimir dúvidas e proporcionar suporte. Essas relações e os demais aspectos são apresentados na Figura 10.

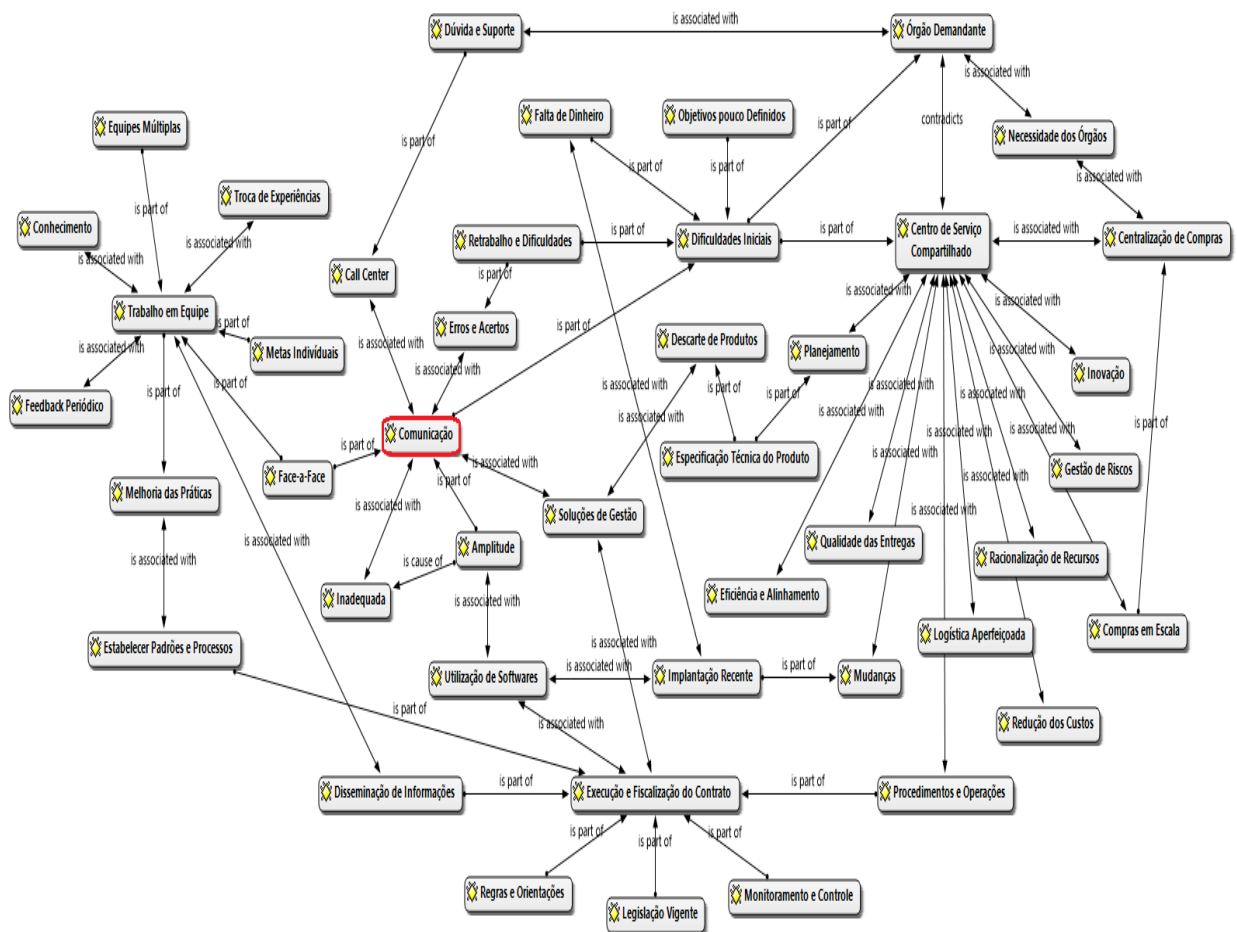


Figura 10. Comunicação

Na Figura 10, o ponto inicial da análise dirigiu seu foco para as palavras **comunicação** e **entendimento**, sendo que as associações entre elas estão apresentadas no item 6.7 - Avaliação da análise do resultado.

6.3 Estímulos e comprometimento

Destaca-se o papel da liderança quanto a sua disponibilidade e capacidade de estabelecer padrões e processos, além de demonstrar a possibilidade de os servidores envolvidos com o CSC adquirirem conhecimento a respeito da atividade de aquisições e contratos. Esse fator representou para alguns servidores desafios profissionais e motivou a transferência voluntária para o CSC, mesmo que não houvesse estímulos financeiros previstos. Ademais, os estímulos estão vinculados à capacitação dos servidores e ao conhecimento compartilhado, enquanto o comprometimento pode ser percebido na solução de problemas e no menor desperdício de produtos. Essas relações e os demais aspectos são apresentados na Figura 11.

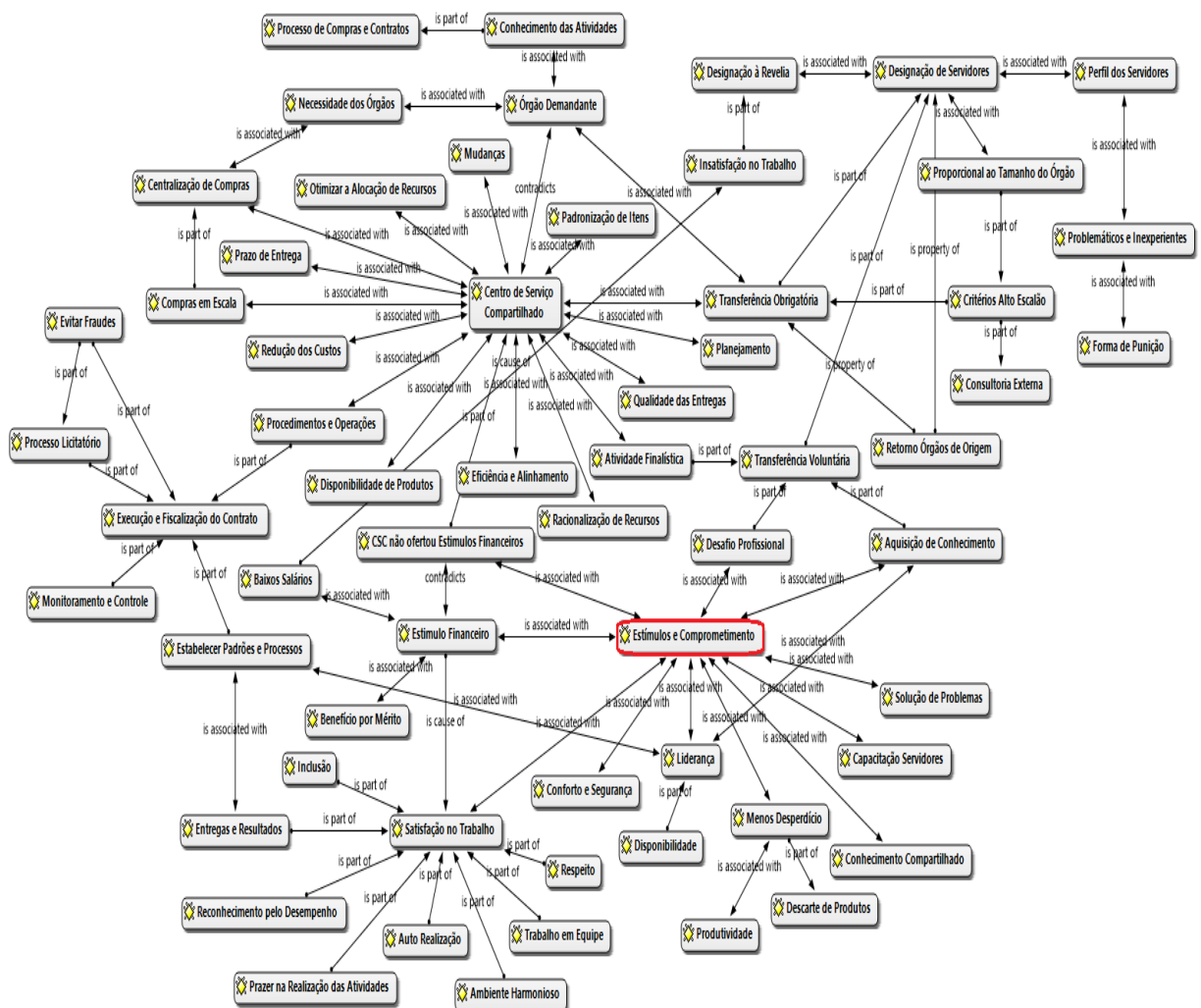


Figura 11 – Estímulos e comprometimento

Na Figura 11, o ponto inicial da análise utilizou as palavras Estímulo e Comprometimento, sendo que as associações estão apresentadas no item 6.7 - Avaliação da análise do resultado.

Na Figura 13, o ponto inicial da análise utilizou as palavras Habilidades e Competências, sendo que as associações se encontram no item 6.7 - Avaliação da análise do resultado.

6.6 Liderança

As dificuldades iniciais vinculam-se ao papel da liderança, que exigiu o estabelecimento de padrões e processos, além da realização da gestão das pessoas e dos processos. Naturalmente, houve treinamento para nivelar o conhecimento da equipe. A disponibilidade e a acessibilidade da liderança também foram características preponderantes como critérios de relacionamento interpessoal, o que foi observado pelos servidores como motivação para aprimoramento da carreira, ao incentivar a aquisição de conhecimento nas atividades de aquisição e contratos. Essas relações e os demais aspectos são apresentados na Figura 14.

Tabela 1
Síntese dos códigos e associações

Códigos	Frequência	Percentual	Densidade	Percentual	Associação
‡ Estabelecer Padrões e Processos	17	3,79	7	1,48	Comunicação, Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Habilidades e Competências, Liderança
‡ Órgão Demandante	13	2,90	11	2,33	Comunicação, Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Liderança
‡ Comunicação	13	2,90	7	1,48	Comunicação
‡ Conhecimento das Atividades	10	2,23	3	0,64	Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Habilidades e Competências
‡ Trabalho em Equipe	9	2,00	13	2,75	Comunicação, Estímulos e Comprometimento, Habilidades e Competências, Liderança
‡ Centralização de Compras	9	2,00	4	0,85	Comunicação, Estímulos e Comprometimento, Estrutura
‡ Treinamento	8	1,78	6	1,27	Estrutura, Habilidades e Competências, Liderança
‡ Designação de Servidores	8	1,78	6	1,27	Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Habilidades e Competências
‡ Redução dos Custos	8	1,78	1	0,21	Comunicação, Estímulos e Comprometimento, Estrutura
‡ Transferência Obrigatória	8	1,78	6	1,27	Estímulos e Comprometimento, Habilidades e Competências, Liderança
‡ Dificuldades Iniciais	8	1,78	15	3,18	Comunicação, Estrutura, Habilidades e Competências, Liderança
‡ Capacitação Servidores	8	1,78	7	1,48	Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Habilidades e Competências
‡ Necessidade dos Órgãos	7	1,56	3	0,64	Comunicação, Estímulos e Comprometimento, Liderança
‡ Utilização de Softwares	7	1,56	4	0,85	Comunicação, Estrutura
‡ Prazo de Entrega	6	1,34	3	0,64	Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Liderança
‡ Problemáticos e	6	1,34	4	0,85	Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Habilidades e

Códigos	Frequência	Percentual	Densidade	Percentual	Associação
Inexperientes					Competências
‡ Inadequada	6	1,34	2	0,42	Comunicação
‡ Conhecimento	6	1,34	3	0,64	Comunicação, Liderança
‡ Entregas e Resultados	6	1,34	3	0,64	Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Liderança
‡ Eficiência e Alinhamento	6	1,34	1	0,21	Comunicação, Estímulos e Comprometimento
‡ Expectativas Parcialmente Atendidas	5	1,11	2	0,42	Habilidades e Competências
‡ Especificação Técnica do Produto	5	1,11	3	0,64	Comunicação, Liderança
‡ Número de Servidores Inadequado	5	1,11	3	0,64	Estrutura, Liderança
‡ Processo Licitatório	5	1,11	3	0,64	Estímulos e Comprometimento, Estrutura
‡ Proporcional ao Tamanho do Órgão	5	1,11	2	0,42	Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Habilidades e Competências
‡ Legislação Vigente	5	1,11	2	0,42	Comunicação, Estrutura, Liderança
‡ Aquisição de Conhecimento	5	1,11	4	0,85	Estímulos e Comprometimento, Liderança
‡ Centro de Serviço Compartilhado	5	1,11	27	5,72	Comunicação, Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Liderança
‡ Reuniões de Alinhamento	5	1,11	3	0,64	Estrutura, Liderança
‡ Interesse em Apreender	5	1,11	3	0,64	Habilidades e Competências
‡ Estrutura ainda é inadequada	4	0,89	4	0,85	Estrutura
‡ Desafio Profissional	4	0,89	2	0,42	Estímulos e Comprometimento
‡ Critérios Alto Escalão	4	0,89	5	1,06	Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Habilidades e Competências
‡ Execução e Fiscalização do Contrato	4	0,89	10	2,12	Comunicação, Estímulos e Comprometimento, Estrutura
‡ Designação à Revelia	4	0,89	3	0,64	Estímulos e Comprometimento, Habilidades e Competências

Códigos	Frequência	Percentual	Densidade	Percentual	Associação
‡ Volume de Trabalho	4	0,89	1	0,21	Estrutura
‡ Metas Individuais	4	0,89	3	0,64	Comunicação, Estrutura, Liderança
‡ Conhecimento Insuficiente	4	0,89	2	0,42	Estrutura, Habilidades e Competências
‡ Melhoria das Práticas	4	0,89	6	1,27	Comunicação, Estrutura, Habilidades e Competências
‡ Atitude Individual	4	0,89	1	0,21	Habilidades e Competências
‡ Relacionamento Interpessoal	4	0,89	3	0,64	Liderança
‡ Processos Ágeis	4	0,89	2	0,42	Estrutura, Liderança
‡ Estimulo Financeiro	4	0,89	5	1,06	Estímulos e Comprometimento
‡ Retorno Órgãos de Origem	4	0,89	3	0,64	Estímulos e Comprometimento, Habilidades e Competências
‡ Cenário Atual	4	0,89	5	1,06	Estrutura, Liderança
‡ Qualidade das Entregas	4	0,89	2	0,42	Comunicação, Estímulos e Comprometimento, Liderança
‡ Gestão de Riscos	3	0,67	2	0,42	Comunicação, Liderança
‡ Monitoramento e Controle	3	0,67	1	0,21	Comunicação, Estímulos e Comprometimento, Estrutura
‡ Liderança	3	0,67	12	2,54	Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Liderança
‡ Insatisfação no Trabalho	3	0,67	2	0,42	Estímulos e Comprometimento
‡ Experiência Anterior	3	0,67	4	0,85	Habilidades e Competências
‡ Formato e Diversidade de Processos	3	0,67	2	0,42	Habilidades e Competências
‡ Processo de Compras e Contratos	3	0,67	3	0,64	Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Habilidades e Competências
‡ Reconhecimento pelo Desempenho	3	0,67	1	0,21	Estímulos e Comprometimento
‡ CSC não ofertou Estímulos Financeiros	3	0,67	3	0,64	Estímulos e Comprometimento
‡ Procedimentos e Operações	3	0,67	2	0,42	Comunicação, Estímulos e Comprometimento
‡ Sem Excessos e	3	0,67	11	2,33	Estrutura, Liderança

Códigos	Frequência	Percentual	Densidade	Percentual	Associação
Desburocratização					
‡ Dúvida e Suporte	3	0,67	2	0,42	Comunicação
‡ Retrabalho e Dificuldades	3	0,67	2	0,42	Comunicação, Estrutura
‡ Descarte de Produtos	3	0,67	3	0,64	Comunicação, Estímulos e Comprometimento
‡ Consultoria Externa	3	0,67	3	0,64	Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Habilidades e Competências
‡ Padronização de Itens	3	0,67	2	0,42	Estímulos e Comprometimento, Estrutura
‡ Call Center	3	0,67	2	0,42	Comunicação
‡ Mudanças	3	0,67	2	0,42	Comunicação, Estímulos e Comprometimento, Estrutura
‡ Planejamento	3	0,67	3	0,64	Comunicação, Estímulos e Comprometimento, Estrutura
‡ Pessoas	3	0,67	7	1,48	Habilidades e Competências
‡ Expectativas Não Atendidas	2	0,45	2	0,42	Habilidades e Competências
‡ Disponibilidade	2	0,45	2	0,42	Estímulos e Comprometimento, Liderança
‡ Desconhecimento dos Critérios	2	0,45	2	0,42	Habilidades e Competências
‡ Evitar Fraudes	2	0,45	2	0,42	Estímulos e Comprometimento, Estrutura
‡ Definir Estratégias	2	0,45	12	2,54	Liderança
‡ Equipes Múltiplas	2	0,45	1	0,21	Comunicação
‡ Forma de Punição	2	0,45	1	0,21	Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Habilidades e Competências
‡ Feedback Periódico	2	0,45	1	0,21	Comunicação, Liderança
‡ Produtividade	2	0,45	1	0,21	Estímulos e Comprometimento
‡ Ausência de Treinamento	2	0,45	3	0,64	Estrutura, Habilidades e Competências
‡ Prazer na Realização das Atividades	2	0,45	1	0,21	Estímulos e Comprometimento
‡ Perfil Inadequado	2	0,45	5	1,06	Habilidades e Competências

Códigos	Frequência	Percentual	Densidade	Percentual	Associação
‡ Pesquisa de Preços	2	0,45	1	0,21	Estrutura
‡ Acompanhamento de Resultados	2	0,45	3	0,64	Estrutura, Liderança
‡ Transferência Voluntária	2	0,45	4	0,85	Estímulos e Comprometimento
‡ Advocacia Geral do Estado	2	0,45	1	0,21	Estrutura
‡ Racionalização de Recursos	2	0,45	1	0,21	Comunicação, Estímulos e Comprometimento
‡ Satisfação	2	0,45	1	0,21	Estrutura
‡ Menos Experiência	2	0,45	3	0,64	Habilidades e Competências
‡ Capacidade de Atendimento	2	0,45	1	0,21	Estrutura
‡ Metas Organizacionais	2	0,45	1	0,21	Estrutura
‡ Hora Extra	2	0,45	1	0,21	Estrutura
‡ Compras em Escala	2	0,45	2	0,42	Comunicação, Estímulos e Comprometimento
‡ Logística Aperfeiçoada	2	0,45	1	0,21	Comunicação
‡ Metas Setoriais	2	0,45	1	0,21	Estrutura
‡ Amplitude	1	0,22	3	0,64	Comunicação
‡ Ambiente Harmonioso	1	0,22	1	0,21	Estímulos e Comprometimento
‡ Benefício por Mérito	1	0,22	1	0,21	Estímulos e Comprometimento
‡ Antecipar Soluções	1	0,22	2	0,42	Liderança
‡ Burocratização	1	0,22	3	0,64	Estrutura
‡ Acessibilidade	1	0,22	2	0,42	Liderança
‡ Conforto e Segurança	1	0,22	1	0,21	Estímulos e Comprometimento
‡ Conhecimento Compartilhado	1	0,22	1	0,21	Estímulos e Comprometimento
‡ Auto Realização	1	0,22	1	0,21	Estímulos e Comprometimento
‡ Baixos Salários	1	0,22	2	0,42	Estímulos e Comprometimento
‡ Criar "Modelos" para Treinamento	1	0,22	2	0,42	Habilidades e Competências
‡ Conhecimento Heterogêneo	1	0,22	2	0,42	Habilidades e Competências
‡ Aprimoramento da Carreira	1	0,22	1	0,21	Liderança

Códigos	Frequência	Percentual	Densidade	Percentual	Associação
‡ Aprendizagem	1	0,22	3	0,64	Habilidades e Competências
‡ Bem Capacitados	1	0,22	4	0,85	Habilidades e Competências
‡ Atividade Finalística	1	0,22	2	0,42	Estímulos e Comprometimento
‡ Perfil dos Servidores	1	0,22	3	0,64	Estímulos e Comprometimento, Estrutura, Habilidades e Competências
‡ Perfil Comportamental	1	0,22	3	0,64	Habilidades e Competências
‡ Questões Gerenciais	1	0,22	1	0,21	Estrutura
‡ Regras e Orientações	1	0,22	1	0,21	Comunicação
‡ Questões Técnicas	1	0,22	1	0,21	Estrutura
‡ Metas Irrealistas	1	0,22	2	0,42	Estrutura
‡ Menos Desperdício	1	0,22	3	0,64	Estímulos e Comprometimento
‡ Motivação	1	0,22	3	0,64	Liderança
‡ Otimizar a Alocação de Recursos	1	0,22	1	0,21	Estímulos e Comprometimento
‡ Objetivos pouco definidos	1	0,22	1	0,21	Comunicação
‡ Soluções de Gestão	1	0,22	3	0,64	Comunicação
‡ Solução de Problemas	1	0,22	1	0,21	Estímulos e Comprometimento
‡ Tarefas da Estrutura CSC	1	0,22	2	0,42	Habilidades e Competências
‡ Troca de Experiências	1	0,22	1	0,21	Comunicação
‡ Tendências de Demanda	1	0,22	2	0,42	Liderança
‡ Respeito	1	0,22	1	0,21	Estímulos e Comprometimento
‡ Resiliência	1	0,22	1	0,21	Liderança
‡ Responsabilidade	1	0,22	1	0,21	Liderança
‡ Satisfação no Trabalho	1	0,22	10	2,12	Estímulos e Comprometimento
‡ Reuniões de Aproximação	1	0,22	4	0,85	Liderança
‡ Estrutura	1	0,22	7	1,48	Estrutura
‡ Estímulos e Comprometimento	1	0,22	11	2,33	Estímulos e Comprometimento
‡ Estrutura já é adequada	1	0,22	3	0,64	Estrutura
‡ Face-a-Face	1	0,22	2	0,42	Comunicação

Códigos	Frequência	Percentual	Densidade	Percentual	Associação
‡ Expectativas Atendidas	1	0,22	2	0,42	Habilidades e Competências
‡ Disseminação de Informações	1	0,22	2	0,42	Comunicação
‡ Disponibilidade de Produtos	1	0,22	1	0,21	Estímulos e Comprometimento
‡ Engajamento da Equipe	1	0,22	1	0,21	Liderança
‡ Escalonamento de Problemas	1	0,22	2	0,42	Liderança
‡ Erros e Acertos	1	0,22	2	0,42	Comunicação
‡ Inovação	1	0,22	1	0,21	Comunicação
‡ Inclusão	1	0,22	1	0,21	Estímulos e Comprometimento
‡ Insatisfação	1	0,22	1	0,21	Estrutura
‡ Mal Capacitados	1	0,22	3	0,64	Habilidades e Competências
‡ Mais Experiência	1	0,22	4	0,85	Habilidades e Competências
‡ Fator Crítico de Sucesso	1	0,22	1	0,21	Estrutura
‡ Falta de Dinheiro	1	0,22	2	0,42	Comunicação
‡ Gestão de Pessoas e Processos	1	0,22	2	0,42	Liderança
‡ Implantação Recente	1	0,22	3	0,64	Comunicação
‡ Habilidades e Competências	1	0,22	4	0,85	Habilidades e Competências
TOTAL	449	100,00	472	100,00	

Na Tabela 01, o ponto inicial analisou a Síntese dos Códigos, sendo que as associações e os resultados estão apresentados no item 6.7 - Avaliação da análise do resultado.

6.7 Avaliação da análise do resultado

As informações presentes neste item da pesquisa veem-se discutidas na análise dos resultados das entrevistas com a revisão da literatura e das observações das figuras didaticamente sequenciadas: liderança, habilidade e competência, comunicação, estímulos e comprometimento e estrutura.

6.7.1 Liderança

Ao analisar a revisão da literatura, Santos, Costa, Tomazzoni e Tonin (2018) demonstram o alinhamento entre a análise da figura Liderança e algumas respostas da entrevista: o líder é um personagem decisivo para a eficiência organizacional e sua ação destaca-se sempre que existem **dificuldades a serem solucionadas** (Santos et al., 2018).

Na primeira análise da figura Liderança foi possível demonstrar o alinhamento de pensamento contidos na literatura revisada e em parte das entrevistas: alguns entrevistados responderam que a **liderança tinha dificuldades iniciais** com os órgãos demandantes, pois não conhecia o objeto da tendência de demanda, além de esses órgãos estarem pressionados a antecipar soluções.

Partes das entrevistas demonstra o alinhamento de pensamento entre a figura Liderança e a literatura consultada:

(...) Havia uma comunicação verbal muito eficaz, pois havia um termo de referência, havia um padrão que tinha que seguir pelo roteiro de compra, tanto pela legislação quando ao portal de compra. Essa comunicação era facilitada sim, tanto com os subordinados quando os demandantes e quando havia algumas rugas nesta comunicação, era muitas vezes por não conhecer tanto do negócio dos demandantes. Como ali no CSC é um centro de compra de toda secretaria, muitas vezes a equipe que estava trabalhando naquele processo não conhecia bem daquele objeto que estava sendo comprado ou serviço que estava sendo contratado. Às vezes tinham dificuldade para entender os objetos (...) **(respondente 2)**.

(...) no início do CSC, era uma enxurrada de processo e não tinha servidor suficiente na maioria das vezes, para atender as demandas no tempo e na hora que éramos demandados. Então, a gente tinha que fazer que todos processos caminhassem com um tempo bem muitas vezes bem enxuto. Na verdade, conseguir nos virar com que a gente tinha. A gente passou bastante aperto com o início do CSC até com a mudança atual. **(respondente 4)**

Quanto à figura Liderança, percebe-se alinhamento de pensamento entre Dallabona, Nardelli, e Fernandes (2018) e algumas respostas à entrevista. Os autores afirmam que é necessário um **constante aprimoramento** dos colaboradores e de seus líderes, sem exceção dos profissionais experientes (Dallabona et al., 2018).

Na segunda análise da figura Liderança, foi possível demonstrar o alinhamento de pensamento entre a literatura revisada e parte das entrevistas: uma linha de entrevistados respondeu que a liderança sofreu com a forma como foi feita a gestão de pessoas e dos processos. Isso porque o **treinamento** foi feito apenas com base nos procedimentos, porém quem detinha o conhecimento era a liderança. Com isso, para solucionar as demandas, resolveram trabalhar em equipe. Senso assim, foi possível avaliar as atitudes da equipe que contribuiu com a resiliência e demandou maior responsabilidade em relação ao seu

engajamento nos processos, com *feedback* periódico e com melhor relacionamento interpessoal, o que facilitou a acessibilidade e a disponibilidade.

Parte das entrevistas se alinha com as teorias.

(...) Definia bem com minha equipe as metas de cada um. Criei uma rotina de reuniões de alinhamento e acompanhamento de resultados. Também criei uma rotina de treinamento semanal em gestão com os 6 colaboradores da minha equipe. **(Respondente 3)**

(...) Era uma área meio com diversos níveis, pois tinha pessoas vindo de outros órgãos, muitas vezes sem vontade de vim ou formam obrigados a vim e que saíram de uma área de conforto. Sendo assim, nos (líderes) já entramos em um cenário, tão quanto, desfavorável, neste sentido. Com isso, sempre motivei minha equipe falando que você está em uma questão nova e uma grande oportunidade de trazer conhecimento para aprimorar sua carreira e também traz conhecimento prático. Sendo assim, tive o cuidado de ver o grau de conhecimento de cada um e tentei nivelá-los por esse grau. E ainda, fizemos com que o trabalho seja bem parecido e para isso fizemos muitos treinamentos **(respondente 5)**

Na revisão da literatura, Policarpo, Borges e Almada (2018) demonstram alinhamento de pensamento relativo à figura Liderança com algumas respostas da entrevista: a **liderança compra uma ideia** e compartilha essa informação com seus liderados em prol de seus objetivos, e essas ações tornam-se de interesse comum entre os envolvidos (Vilas-Boas & Davel, 2018).

A **influência da liderança** pode refletir no desempenho de cada participante, podendo interferir nas ações organizacionais (Policarpo et al., 2018).

Na terceira análise da figura Liderança foi possível demonstrar o alinhamento de pensamento de autores presentes na literatura revisada com parte das entrevistas. Certo número de entrevistados disse que a **liderança criou motivação**, e os colaboradores estavam tendo um aprimoramento da carreira e aquisição de conhecimentos.

Partes das entrevistas demonstram alinhamento de pensamento entre a figura Liderança e a literatura consultada, como se vê:

Entender e qualificar a demanda para obter o melhor resultado para os Órgãos. Além da motivação dos servidores, neste ponto tinha que ter mais jogo de cintura com os órgãos, porque no início do CSC, era uma enxurrada de processo e não tinha servidor suficiente na maioria das vezes, para atender as demandas no tempo e na hora que éramos **demandados**. Então, a gente tinha que fazer que todos processos caminhassem com um tempo bem muitas vezes bem enxuto. Na verdade, conseguir nos virar com que a gente tinha. A gente passou bastante aperto com o início do CSC até com a mudança atual **(respondente 4)**.

No caso específico da Diretoria de Contratos é importante que o líder possua argumentos técnicos e legais para demonstrar o caminho mais seguro para o cliente. No início do CSC, a composição dos funcionários era de várias categorias e tivemos que trabalhar com que todo fosse bem recebido. Com isso criou uma equipe amiga que facilitou o trabalho no setor. Era uma área meio com diversos níveis, pois tinha pessoas vindas de outros órgãos, muitas vezes sem vontade de vim ou formam

obrigados a vim e que saíram de uma área de conforto. Sendo assim, nos (líderes) já entramos em um cenário, tão quanto, desfavorável, neste sentido. Com isso, sempre motivei minha equipe falando que você está em uma questão nova e uma grande oportunidade de trazer conhecimento para aprimorar sua carreira e também traz conhecimento prático (...) **(respondente5)**.

Ao proceder à revisão da literatura, percebe-se que algumas respostas à entrevista se alinham com o pensamento de Rodrigues e Lotta (2017) quanto à Liderança: são as **peças que fazem o funcionamento acontecer**, ou seja, se os colaboradores não acreditarem na ideia, pouco vale um bom sistema, estrutura organizacional ou uma boa metodologia (Rodrigues & Lotta, 2017).

Na quarta análise da figura Liderança foi possível demonstrar o alinhamento de pensamento presente na literatura revisada e parte das entrevistas: a liderança no cenário atual tem que estar acompanhada dos resultados, reunião de aproximação e alinhamento, um CSC **com número de servidores adequados** e ainda uma transferência de obrigações. Mas, mesmo assim, sem excessos e desburocratização, com escalonamento de problemas. Porém chegaram a esse ponto quando definiram suas estratégias tais como: padronização da especificação técnica do produto; processos ágeis e consoantes com as necessidades dos órgãos; entregas e resultados; estabelecimento de padrões e processos sem excessos, desburocratização; melhor prazo de entrega; gestão de riscos; qualidade das entregas em benefício do CSC; respeito à legislação vigente; e metas individuais do trabalho em equipe.

Partes das entrevistas demonstram alinhamento com esse pensamento relativo à figura Liderança:

Apresentação de soluções viáveis e possíveis, ainda que não conheça a possível solução, deve ser pessoa que consiga se relacionar com diferentes redes a fim de buscar a solução adequada para a solução demandada. Para isso, nos buscávamos trabalhar em equipe, pois a demanda era muita e não era justo as pessoas sofrerem sozinhos. Além do mais, o CSC era mal falado e desacreditado, por isso que a união da equipe facilitava o trabalho **(respondente 6)**.

6.7.2 Habilidade e competência

Na revisão da literatura viu-se que Nascimento e Costa (2017) acreditam que o envolvido tem facilidade de resolver problemas, agir com prevenção, delegar entendimento do seu cotidiano e **compartilhar experiência** no seu campo profissional (Nascimento & Costa, 2017). Isso está em conformidade com o pensamento exposto em algumas respostas às entrevistas quanto a Habilidade e Competência.

Alguns gestores responderam que Habilidade e Competência estão relacionadas com aprendizagem e que ocorrem com a melhoria das práticas e relacionam-se ainda com trabalho em equipe, atitude individual, pessoas bem capacitadas e com mais experiência e com o

aprendizado. Sendo assim, estabeleceram padrões e processos. E ainda mencionaram que a aprendizagem está vinculada a **mais experiência** e que pessoas que têm conhecimento das atividades produzem processo de compra e contratos sem treinamento, ainda que os conhecimentos sejam heterogêneos.

(...) escutei algumas histórias falando que foi determinado pela organização e pela secretaria de planejamento na época e que cada órgão deveria manda um número x de servidores para compor esse o CSC. Então, escutei de várias pessoas que a determinação era que mandasse, talvez, a melhor equipe para construir uma equipe muito qualificada. (...) existe pessoas muito bem capacitadas e tem pessoas que não estão tão bem capacitadas, mas tem vontade de aprender e entregar mais,(...)(**respondente 1**)

(...) Quanto à minha expectativa em relação à equipe que recebi no início das atividades do CSC, especialmente no que tange à Diretoria de Contratos, pude perceber que os servidores apresentavam nível de conhecimento bastante heterogêneo e apesar disso não houve treinamento quanto ao conteúdo das atividades correlacionadas à matéria Contratação. Assim sendo, foi preciso criar “modelos padronizados” para treinamento da equipe durante a execução das atividades com o objetivo de nivelar o conhecimento entre os servidores (**respondente 5**)

Ao proceder à revisão da literatura, percebe-se que algumas respostas à entrevista se alinham com o pensamento dos autores Almeida, Freitas e Ferneda (2018) quanto à figura Habilidade e Competência. Estes afirmam que o profissional deve ter um conhecimento diferenciado para atender à demanda da organização. Na triagem, busca-se uma liderança que tenha referências no mercado, com habilidade e competência para atender às necessidades da empresa. **A prática desse conhecimento**, associada às habilidades e posturas do sujeito, expõem as competências desenvolvidas por esses novos profissionais (Almeida, Freitas, & Ferneda, 2018).

Por sua vez, alguns gestores responderam que habilidade e competência estão relacionadas com a capacitação dos servidores. Pessoas bem capacitadas promovem **melhorias das práticas** e ainda adquirem mais experiência. Além do mais, têm interesse em aprender e provocam a necessidade de mais capacidades, conseqüentemente criam um modelo de treinamento.

(...) foi preciso criar “modelos padronizados” para treinamento da equipe durante a execução das atividades com o objetivo de nivelar o conhecimento entre os servidores. (...) A experiência é ponto de grande relevância para entregas bem-sucedidas, porém é aceitável que o conhecimento seja absorvido e aprimorado por pessoas que não possuem experiência, contudo a contribuição para a organização dependerá muito da atitude do profissional envolvido (**respondente 5**).

(...) A dinâmica do CSC e suas compras centralizadas demandaram novos conhecimentos, aprendizados, ferramentas que antes não eram encontrados. Muitas pessoas precisaram estudar, aprender e desenvolver novas técnicas. E nem sempre tiveram os conhecimentos e experiências necessárias para o trabalho que

desempenhariam. Algumas pessoas tiveram muito interesse de aprender e que surpreendeu a chefia (**respondente1**).

Pugas, Ferreira, Herrero e Pata (2017) afirmaram que a relação explícita e propícia entre liderança participativa e abertura de **influência externa** pode transformar-se em resultado inovador, ao discutirem a figura Habilidade e Competência, o que se alinha com algumas respostas à entrevista. Para alguns respondentes, Habilidade e Competência estão relacionadas à **consultoria externa** e direcionadas às tarefas da estrutura CSC. Sendo assim, estão direcionadas aos critérios de alto escalão que mapearam a transferência de obrigações para designação de servidores. Porém deverão ligar-se ao proporcional tamanho da instituição. Mas, quando a designação de servidores está relacionada com **perfil de servidores problemáticos e inexperientes**, surge a ideia de que sua transferência foi uma forma de punição. Conseqüentemente se deparam com conhecimento insuficiente, dificuldades iniciais, perfil comportamental inadequado, designação à revelia. Com isso, não há alternativa que não seja o retorno ao órgão de origem. Surgem assim as expectativas não atendidas.

Vejam-se alguns depoimentos:

Foi realizado, pela consultoria contratada, um “censo” para verificar as tarefas e perfil dos servidores em seus órgãos de origem (...). (...) foi estipulado o número de servidores que cada órgão deveria indicar para atuar nas diversas frentes de atividades do CSC. Os órgãos é que indicaram os servidores que deveriam ir para o CSC (**respondente2**)

(...) o entendimento dos órgãos foi um pouco diferente, e que eles não mandaram os melhores funcionários, e que eles pegaram muitas pessoas que não se encachavam no perfil e que estava tendo problemas comportamentais nos seus órgãos e mandaram para o CSC. (...) ouvi várias transformações e algumas pessoas dessas problemáticas, não se encachavam no perfil que aqui estava. Alguns voltaram para órgãos e outros foram devolvidos (...) (**respondente 1**)

(...) Diante dessa grande mudança a maioria dos Órgãos não cumpriu o que havia sido pactuado entre os dirigentes e disponibilizaram servidores que não eram da área ou que haviam acabado de ingressar no serviço público (...). (...) pessoas que não tinham experiência profissional e vieram trabalhar no CSC. (...) sem conhecimento das atividades para as quais foram designados (...) (**respondente 4**).

(...) muitos funcionários foram enviados contra sua vontade. Sendo assim, os mesmos entendiam que a sua transferência para o CSC era uma forma de ser penalizados (...). (...) minha área de atuação e conhecimento não era a área para a qual fui designada, entretanto, foi necessário que eu aprimorasse meus conhecimentos (**respondente 6**).

6.7.3 Comunicação

Na revisão da literatura, Silva, Veloso, Trevisan e Dutra, (2018) demonstram alinhamento de pensamento, quanto à figura Comunicação, com algumas respostas da entrevista, assim como acontece com outras figuras. Acreditam os autores que algumas

organizações e seus clientes têm facilidade na forma de comunicar, pois apresentam uma interação intensiva que facilita as tomadas de suas decisões. Essa parceria que existe entre eles é a chave do sucesso e do crescimento de cada um dos envolvidos. Para que isso aconteça, fazem uso de várias formas de comunicação e seus devidos canais. Esse estreitamento contribui para o eficiente **combate ao desperdício de tempo e custo**. A eficácia da empresa vai submeter-se às metas que o canal de comunicação planeja alcançar

Por sua vez, alguns gestores responderam que a comunicação apresentou dificuldades iniciais em relação aos órgãos demandantes, pois as necessidades dos órgãos estavam direcionadas à centralização de compras. Sendo assim, o CSC associou inovação, gestão de riscos, compras em escala, **racionalização de recursos, redução dos custos**, logística aperfeiçoada e ainda qualidade das entregas.

(...) mesmo centralizando compras e racionalizando recursos, a comunicação ainda não é a ideal. Desde aquelas realizadas via sistema até as relacionadas à articulação ainda não são as ideais e resultados ainda melhores podem ser alcançados. **(respondente 1)**

Com uma comunicação assertiva, tanto o custo, quanto a morosidade nos processos públicos podem sofrer uma redução considerável (...) **(respondente 4)**.

(...) a comunicação estreita barreiras, normatiza e unifica procedimentos. As boas práticas são disseminadas entre os bons comunicadores, resultando em redução de custos, celeridade processual e assertividade nos procedimentos (...) **(respondente 6)**.

Outros autores, como Cavenaghi, Dias e Marchiori (2018) têm ressonância com algumas respostas dadas nas entrevistas. Para eles, a comunicação é uma **ferramenta muito importante** para a saúde do negócio e, ao mesmo tempo, serve como base para a **estrutura da instituição**.

Já alguns gestores viam a comunicação como a solução de gestão e uma forma para descarte de produtos, especificação técnica apropriada do produto, além de ser uma **ferramenta de planejamento ideal para o CSC**.

A comunicação é sempre uma ferramenta necessária, ela tem que ser aplicada em qualquer tipo de trabalho e principalmente num trabalho que a gente tem regras muito rígidas, que a compra pública é muito rigorosa, e aí tem consequência tem todo a série de quesito para a gente trabalha desde o planejamento até a o descarte de determinado produto. Isso tudo tem que muito trabalho na comunicação. **(respondente 2)**.

A comunicação é a base para entregas e resultados eficientes. **(respondente 5)**

Para autores como Carvalho, Andrade, Barbas, Saraiva e O'Neill, (2013), os recursos tecnológicos de informação e comunicação (TIC) podem **oferecer melhor celeridade e**

qualidade em conjunto com outras ferramentas de melhoria no desempenho de uma corporação.

Isso se alinha a parte das respostas dos entrevistados: a comunicação está associada a um **aumento da amplitude** de utilização de software, ou seja, sem esse aumento, a comunicação se tornaria inadequada.

(...) os aprimoramentos ocorridos nos diversos sistemas como o Portal de Compras SIAD/SIRP e a utilização do próprio SEI, que representou e representa para o Estado uma economia processual considerável (...). (...) muitas mudanças deveriam ter acontecido no início do CSC, mas por falta de dinheiro, somente agora foram implantados (...) **(respondente 6)**.

Silva, Veloso, Trevisan e Dutra (2018) alinham-se, quanto ao entendimento da figura Comunicação, **com** algumas respostas da entrevista. Para eles, a comunicação é um componente básico para inspirar comprometimento. Faz parte das organizações e produz eficiência quando **as metas organizacionais** são compreendidas e partilhadas.

Quanto às entrevistas, alguns acreditam que a comunicação está associada à execução e fiscalização de contratos, mas para isso é necessário seguir alguns itens tais como: legislação vigente; **monitoramento e controle**; regras e orientações; procedimento operacional; disseminação de informações com trabalho em equipe para estabelecer padrões e processos. Além do mais, a comunicação está associada a erros e acertos, retrabalho e dificuldade. Mas as dificuldades iniciais estavam relacionadas aos objetivos pouco definidos, falta de dinheiro, órgão demandante e o CSC.

A comunicação bem-feita sempre facilita. A troca de experiências, o monitoramento dos trabalhos, o feedback entre os servidores envolvidos e os órgãos são fundamentais para alcançar a eficiência. A comunicação é sempre uma ferramenta necessária, ela tem que ser aplicada em qualquer tipo de trabalho e principalmente num trabalho que a gente tem regras muito rígidas, que a compra pública é muito rigorosa, e aí tem consequência tem todo a série de quesito para a gente trabalha desde o planejamento até a o descarte de determinado produto. Isso tudo tem que muito trabalho na comunicação (...) **(respondente 2)**.

(...) o sistema de chamados ajudava bastante. Também existia um call center para atender as dúvidas dos setores. Além disso, foi criada a Coordenação de Melhoria Continua para ajudar todos os Núcleos do CSC a atingir metas e desenvolver ferramentas de gestão, melhorando, assim a comunicação **(respondente 3)**.

(...) o modelo CSC foi uma inovação com erros e acertos, não havia um desenho prévio do que se pretendia. Ele foi sendo aprimorado graças a determinação dos gestores no intuito de que riscos fossem previstos. O desenho da nova logística representou um ganho fundamental para as compras realizadas no Estado, onde havia muitas perdas, com as melhores práticas em Gestão de Risco em aquisições, essas foram reduzidas e o dinheiro público foi melhor utilizado. (...). (...) muitas mudanças deveriam ter acontecido no início do CSC, mas por falta de dinheiro, somente agora foram implantados..." **(respondente 6)**.

Almeida, Souza, Paiva e Camara, (2018) demonstram alinhamento de pensamento, ao analisarem a figura Comunicação, com algumas respostas da entrevista: a comunicação colabora para o aperfeiçoamento da veracidade da conduta organizacional e é identificada como um conceito interdisciplinar. Esse conceito **diminui as dúvidas** e reúne o processo das

trocas de conhecimento entre os indivíduos, clientes e a organização, com o objetivo de garantir a manutenibilidade da empresa.

Nesta quinta análise da figura Comunicação, foi possível verificar alinhamento de pensamento dos entrevistados com a teoria: a comunicação era feita por um *Call Center* que servia para tirar **as dúvidas** e dar suporte aos órgãos demandantes. Além de que existia a comunicação face a face com trabalho em equipe, que fazia parte das metas individuais, **troca** de experiências com equipes múltiplas para **conhecimento**, *feedback* periódico, melhorias das práticas que estabelecem padrões e processos para execução e fiscalização do contrato. Veja-se:

A comunicação bem-feita sempre facilita. A troca de experiências, o monitoramento dos trabalhos, o feedback entre os servidores envolvidos e os órgãos são fundamentais para alcançar a eficiência. A comunicação é sempre uma ferramenta necessária, ela tem que ser aplicada em qualquer tipo de trabalho e principalmente num trabalho que a gente tem regras muito rígidas, que a compra pública é muito rigorosa, e aí tem consequência tem todo a série de quesito para a gente trabalha desde o planejamento até a o descarte de determinado produto. (...) (**respondente 2**).

(...) o sistema de chamados ajudava bastante. Também existia um call center para atender as dúvidas dos setores. Além disso, foi criada a Coordenação de Melhoria Contínua para ajudar todos os Núcleos do CSC a atingir metas e desenvolver ferramentas de gestão, melhorando, assim a comunicação (**Respondente 3**).

6.7.4 Estímulo e comprometimento

Na análise da figura Estímulo e Comprometimento percebe-se alinhamento de pensamento entre Borchardt e Santos (2014) e algumas respostas da entrevista. Para os autores, os processos de seleção deverão ser imparciais nas decisões, soando assim positivamente. Mas, no momento em que essas ideias são exigidas de uma forma uniformizada e com prazos para retorno estabelecidos, poderão reverter-se em uma **forma negativa**.

Nesta primeira análise da figura Estímulo e Comprometimento, foi possível notar alinhamento de pensamento entre a literatura e parte das entrevistas: Estímulo e Comprometimento estão associados ao desafio profissional, mas a transferência voluntária está relacionada à forma como é feita a designação de servidores, que pode ser variada. Uma designação autoritária e com servidores problemáticos e inexperientes pode causar um mal-estar e conseqüentemente pode ser considerada uma **forma de punição**. Essa designação não é proporcional ao tamanho do órgão e aos critérios do alto escalão que são baseados numa consultoria externa. Vale mencionar o desconforto no setor quando o servidor retornar ao órgão de origem. A transferência obrigatória para órgão demandante será de responsabilidade do CSC. Valer ressaltar que a designação à revelia, com insatisfação no trabalho, com

disponibilidade de produtos e baixos salários, sem estímulo financeiro, é fruto da mesma situação.

Partes das entrevistas demonstram alinhamento com tal pensamento relativo à figura Estímulo e Comprometimento:

O chamamento para CSC não foi uma escolha, foi uma convocação do governador (...), (...) Essa convocação foi feita aos órgãos e eles tinham que selecionar os servidores que mandariam para o CSC (...) A gente só tinha feito um censo pela empresa de consultoria contratada e que ela levantou quantas pessoas precisava para trabalhar em cada um dos núcleos de serviços do CSC e dada essas quantidades a gente também tinha um levantamento de quantas pessoas trabalhavam nessas mesmas atividades nos órgãos (...) (**respondente 2**).

(...) para muitos funcionários, foi uma imposição feita pelos dirigentes dos órgãos, inclusive muitos vieram insatisfeitos e vieram a transferência para o antigo CSC como forma de punição por suas chefias anteriores. (**respondente 6**).

Na revisão da literatura, Silva Junior, Assis, Sousa, Miclos e Gomes, (2014) fornecem um esclarecimento sobre a figura Estímulo e Comprometimento que se alinha a algumas respostas da entrevista. Para os autores, um **estímulo financeiro** nas organizações com apoio institucional desperta interesse por parte das pessoas. Mas, para atuar nessas instituições, é necessário haver pessoas capacitadas e interessadas para ampliar o estímulo institucional.

Na segunda análise da figura Estímulo e Comprometimento foi possível verificar o alinhamento de alguns entrevistados com esse posicionamento dos autores. Para aqueles, Estímulo e Comprometimento estão associados à aquisição de conhecimento, solução de problemas, capacitação de servidores, conhecimento compartilhado, menor desperdício com descarte de produtos e maior produtividade, liderança com disponibilidade, conforto e segurança, satisfação no trabalho, além de respeito, trabalho em equipe, ambiente harmonioso, autorrealização, prazer na realização das atividades, reconhecimento pelo desempenho, inclusão e entrega de resultados. O **estímulo financeiro** se baseia no benefício por mérito, leva em conta o baixo salário e a insatisfação no trabalho.

É o que se vê em partes das entrevistas:

(...) Estímulos financeiros, de reconhecimento, de resultado, ligados à autorrealização. Todos são motivos para satisfação no trabalho. (...) (...) Mudanças nem sempre são bem-vindas. Em alguns casos, o estímulo financeiro pode ter sobressaído. Porém, não foi este o meu caso. Vim pelo desafio e oportunidade de adquirir novos conhecimentos (**respondente 1**).

Muitos servidores chegaram ao CSC com grande conhecimento e oportunidade de serem reconhecidos pelo seu desempenho. Infelizmente o estímulo que muitos almejam é financeiro. Alguns receberam esse benefício por mérito. (**respondente 2**)

Ao proceder à revisão da literatura, viu-se que Cóser, Brandão, Raposo e Gonçalves (2018) entendem Estímulo e Comprometimento da seguinte forma: uma organização com apoio institucional apresenta um diferencial que é o **conhecimento organizacional**. Nesse

sentido, esse conhecimento desperta a produção de novos conhecimentos e amplia a capacidade de inovar, fazendo surgir uma nova interação entre o órgão e os profissionais, pois aumenta a confiabilidade para novos investimentos no conhecimento organizacional..

Na terceira análise da figura Estímulo e Comprometimento, foi possível demonstrar a presença desse pensamento em parte das entrevistas:

Como ter Estímulo e Comprometimento, sendo que o CSC não ofertou estímulo financeiro? Porém o desafio do CSC era: eficiência e alinhamento; racionalização de recursos; atividade finalística; qualidade das entregas; planejando; transferência obrigatória; padronização de item, sendo que os órgãos demandantes **ficaram com o conhecimento** das atividades do processo de compras e contratos. Além disso, cobravam mudança, otimização, alocação de recursos, centralização de compras e atendimento conforme as necessidades dos órgãos, curto prazo de entrega, compras em escala e redução de custos. Além do mais, **havia a necessidade de manter o ritmo dos procedimentos** e operações, com execução e fiscalização de contrato, mas evitando fraudes no processo licitatório, monitoramento e controle e estabelecer padrões e processos.

Vejam-se partes das entrevistas que demonstram alinhamento com as posições dos teóricos acima citados:

Muitos servidores chegaram ao CSC com grande conhecimento e oportunidade de serem reconhecidos pelo seu desempenho. Infelizmente o estímulo que muitos almejam é financeiro. Alguns receberam esse benefício por mérito (respondente 2).

Acredito que a centralização do setor de compras, assim como de outros processos meio, são necessários em qualquer organização, seja ela pública ou privada. O CSC padroniza os procedimentos, melhorando as entregas, reduzindo custos e, conseqüentemente, aumentando a produtividade da organização como um todo. Além disso, existe ainda o benefício do conhecimento compartilhado. (...) (respondente 3).

Acredito que a proposta financeira seja critério de definição do servidor sim, no entanto, penso que não é o primeiro critério de análise, pois a possibilidade de obter conhecimento de ações centralizadas pode em muito motivar alguns servidores (respondente 5).

6.7.5 Estrutura

Vê-se em Ambrozini (2017), o alinhamento de pensamento, quanto à figura Estrutura, com algumas respostas dadas na entrevista. Segundo o autor, um ambiente bem planejado facilita a interação entre os participantes, pois, dependendo da estratégia da instituição, a estrutura organizacional torna-se uma ferramenta importante para alcançar os resultados desejados e propaga sua legitimidade com **as boas práticas**.

Na primeira análise da figura Estrutura foi possível perceber que alguns entrevistados se alinham com esse pensamento: esses entendem que a estrutura está associada a processos ágeis, metas organizacionais, individuais, setoriais e à capacidade de atendimento, estrutura adequada ao cenário atual. Além disso, está associada ao acompanhamento de resultados, sem excessos e desburocratizada. Associa-se, outrossim, ao acompanhamento de resultados, capacitação de servidores, trabalho em conjunto com a Advocacia Geral do Estado, utilização de *software* com execução e fiscalização de contrato. Adiciona-se o monitoramento e controle, rigor quanto à legislação vigente, para evitar fraudes, e processo licitatório. Além do mais, o cenário atual carece de desburocratização, padrões e processos, **com melhoria das práticas**, com reuniões de alinhamento e com acompanhamento de resultados.

Vejam-se as seguintes partes das entrevistas:

Desenvolvimento de processos informatizados, padronização das minutas de edital, padronização dos itens a serem licitados, prazos definidos para etapas, articulação com a Advocacia Geral do Estado, capacitação da equipe de trabalho, foco em planejamento e resultados (...) (**respondente 1**).

No momento que existe um processo único para todo o Estado, é bem mais fácil treinar as pessoas e trabalhar em melhorias. A ideia de um sistema único para as solicitações também facilita e desburocratiza processos licitatórios. Também ajuda no combate a fraudes, uma vez que centralizado, fica mais fácil a fiscalização. (**respondente 3**)

Ainda na análise da figura Estrutura, Biondini (2015) se vê alinhado com algumas respostas da entrevista: para que aconteça um processo de funcionamento com eficiência, é necessário que a estrutura organizacional esteja **bem alinhada** conforme o objetivo da instituição. Esse alinhamento possivelmente poderá ser submetido a várias **transformações** (Biondini, 2015).

Na segunda análise da figura Estrutura foi possível notar que esse pensamento teórico está alinhado com parte das entrevistas. Alguns responderam que a estrutura ainda é inadequada, com burocracia no processo licitatório. Mas, no cenário atual, a liderança está relacionada ao estabelecimento de padrões, questões técnicas, gerenciais, mesmo com as dificuldades iniciais. Além do mais, os órgãos demandantes podem ter satisfação ou insatisfação com o conhecimento de atividades do processo de compra e contrato e com a ausência de treinamento. Vale ressaltar que as dificuldades iniciais estão relacionadas às metas irrealistas, não de servidores inadequados. Porém **o CSC está relacionado a: mudança**; treinamento; centralização de compras; redução de custos; planejando sem excessos e desburocratização; padrões de itens; prazo de entrega e poucas dificuldades iniciais.

Vejam-se partes das entrevistas que demonstram tal alinhamento:

A ideia era muito boa, mas na prática a estrutura não era a ideal. Nem todos os órgãos mandaram o número suficiente de servidores; os prazos ajustados não foram realistas (Exemplo: prazo da pesquisa de preços); e havia dificuldade de atender as demandas específicas dos órgãos. **(respondente 2).**

O CSC era uma instituição que foi pensada para atender as demandas, no entanto, não dispunha de pessoal suficiente para realizar essa tarefa. A demanda era enorme, pois o número de processos era surreal, mas se caso tivesse um número maior de servidor seria suficiente (...) O CSC não contribui para desburocratização dos processos licitatórios, mas contribui para a padronização dos processos e procedimentos com tempo (...), (...) teve o boicote dos órgãos, no sentido de enviar funcionário que não era qualificado para executar essa tarefa e faltou muita gente. **(respondente 4).**

(...) No início as práticas eram feitas igual aos órgãos e cada um tinha o seu tratamento diferenciado e não tinha uma questão padronização, até porque os assuntos são ligados ao direito e no direito tem várias interpretações. Então, não só o entendimento, mas o procedimento também era heterogenia. Com isso, o volume de serviço era alto e a estrutura era muito pequena para demanda e ainda a equipe era despreparada e não recebia treinamento, pois recebiam treinamento somente referente ao fluxo interno. E ainda as pessoas trabalhavam até mais tarde. (...) **(respondente 5).**

Durante as entrevistas, foi possível verificar o comportamento de cada participante, assim como verificar sua reação referente às perguntas. Para melhor esclarecer isso, será apresentada de uma forma geral a reação de cada entrevistado.

- O respondente 01, em todas as perguntas, usou o tom de voz baixo e bem calmo, desenvolveu bem cada resposta e expressou-se claramente sobre cada tópico. Entretanto mexia com os dedos e com os braços constantemente. Na pergunta Q04 (Com o funcionamento do CSC, foi necessário o deslocamento de alguns servidores de outro órgão para este local. Quais os critérios que foram utilizados para definir a escolha dos servidores? E estes atenderam à expectativa dos líderes do CSC?), o respondente ficou um pouco mais pensativo e com a voz um pouco trêmula, além de intensificar os movimentos com os dedos e com os braços e colocar a mão no pescoço por duas vezes.
- O respondente 02, em todas as perguntas, apresentou um tom de voz baixo, expressou-se muito bem em todas as respostas, não demonstrou nervosismo e inicialmente não demonstrou reações corporais. Mas, no decorrer da entrevista, demonstrou levemente um sentimento de "frustração" com a forma como foi recebido no projeto CSC por algumas áreas demandantes. Em um período da entrevista, foi possível perceber o sofrimento ao lembrar-se dos funcionários que chegavam traumatizados e desmotivados, porque não queriam ficar no CSC. No finalzinho, os olhos brilharam e as expressões faciais foram de tristeza, apesar de não ter saído nenhuma lágrima. A empresa de consultoria constantemente tinha dificuldade para entender como funcionava o processo de compra e repetidas vezes pedia ajuda pra responder as

mesmas coisas. Isso incomodava muito e o deixava pensativo. Ficou "pensativo" com o comprometimento de alguns órgãos demandantes em relação à ideia real do projeto.

- O respondente 04, em todas as perguntas, apresentou-se com um tom de voz bem baixo para ninguém ouvir, expressou-se muito bem em todas as respostas, não demonstrou nervosismo e mexia com os dedos e com os braços constantemente. Mas, no decorrer da entrevista, demonstrou um sentimento de "frustração" com a forma como foi recebido no projeto CSC por algumas áreas demandantes. Em alguns períodos da entrevista frisou o pouco caso que os demandantes fizeram do projeto CSC e fez vários gestos com a cabeça nesse momento, demonstrando tristeza.
- O respondente 05, em todas as perguntas, apresentou um tom de voz baixo, expressou-se muito bem e com calma em todas as perguntas, não demonstrou nervosismo e ficou bem à vontade para falar. Mas, em todo o momento demonstrou reações corporais, pois em cada resposta utilizava muito as mãos e balançava a cabeça. Além do mais, mexia muito com os dedos e alguns momentos batia levemente as pontas dos dedos na mesa. No período da entrevista foi possível perceber a confiança e a amizade que ele tem com seus funcionários. Cada vez que falava deles era possível notar, com a mudança na respiração, a satisfação de estar trabalhando com eles. O respondente ainda expressou que muitos funcionários não queriam ser transferidos para o CSC. Ficou "pensativo" com a cobrança de alguns órgãos demandantes, pois faziam muita pressão para entregar os trabalhos deles. Enfim, fez muitos elogios à sua chefia referente às transformações que foram sofrendo o CSC.
- O respondente 06, em todas as perguntas, apresentou um tom de voz baixo, expressou-se muito bem e com calma em todas as respostas, não demonstrou nervosismo e ficou bem à vontade para falar. Mas, em todos os momentos demonstrou reações corporais, pois em cada resposta utilizava muito sua face para confirmar ou não suas opiniões sobre os assuntos tratados. Além do mais, mexia muito com os dedos e em alguns momentos batia levemente a palma da mão na mesa e as pontas dos dedos. No decorrer da entrevista, demonstrou um sentimento de "frustração" com a empresa de consultoria que trabalhou na implementação do CSC. O respondente demonstrou ainda não conhecer o sistema de compras do Estado, mencionando que não tinha condição de ensinar os funcionários do Estado. No período da entrevista foi possível perceber a confiança e a gratidão que ele tem com seus funcionários. Cada vez que falava deles era possível notar, através da sua face, a alegria de estar trabalhando com eles. O respondente expressou que muitos funcionários demonstraram ser a sua

transferência para o CSC uma penalidade aplicada pelos seus antigos gestores. Em todos os momentos falava que os melhores foram para sua equipe. Constantemente repetia a frase: “vamos tratar os outros como queremos ser tratados”. Ele lembrou que, quando entrou no sistema, foi maltratado por uma pessoa, mas foi bem tratado por outra. Sendo assim, até hoje essa situação interfere no seu resultado de trabalho. Por isso criou uma estratégia de trabalho com alto grau de receptividade e acolhida. Ficou "pensativo" com o comprometimento de alguns órgãos demandantes em relação à ideia real do projeto.

Embora os entrevistados tenham participado da sabatina de perguntas com muita boa vontade, foi notório que em algumas situações estavam se sentindo incomodados.

- O Respondente 01 falou que o catálogo é uma ferramenta importante para a padronização dos itens e que atualmente está trabalhando mais próximo da equipe responsável por ele, para melhores definições, e ainda está chamando os demandantes para participar da criação ou reformulação dos itens existentes. Mas frisou bastante o papel do seu líder neste momento de mudanças, pois está sendo fundamental para o desenvolvimento desse acontecimento, e ainda destacou o conhecimento da sua liderança, o que tem facilitado o andamento do trabalho de todos em busca da eficiência. Além do mais, enalteceu alguns funcionários que têm muita força de vontade para aprender e contribuir com o setor. Vale ressaltar que, segundo o entrevistado, ele não tinha conhecimentos nem experiência nesse segmento, pois atuava em outra área. Isso não foi um entrave para desenvolver suas funções e muito menos para alguns funcionários. Enfim, falou que a comunicação e a liderança são fundamentais para o CSC, mas, com a implantação do sistema eletrônico de informações (SEI), as pessoas se aproximaram bastante, os setores, os órgãos demandadores, e aumentou a eficiência da comunicação com aos líderes. Além do mais, essa ferramenta reduziu a burocracia.
- O respondente 02 afirmou que os funcionários foram transferidos a contragosto, devido à convocação feita pelo governo na época. Além do mais, a diferença salarial entre as pessoas do mesmo setor era um dificultador para direcionar as tarefas. De certa forma, isso incomodava os líderes, pois não havia o que fazer para resolver essa situação e com isso tinham que arrumar meios para motivar os funcionários. Enfim,

fez muitos elogios à sua nova chefia referentes às transformações que foi sofrendo o CSC.

- O respondente 04 falou que o número de funcionários transferidos era insuficiente para atender às demandas. Além do mais, o salarial era um dificultador para direcionar as tarefas. Contudo o entrevistado falou muitas vezes que a falta de planejamento dos órgãos e a falta de comprometimento dos demandadores comprometeram o funcionamento do CSC. Enfim, fez muitos elogios à estrutura e aos colaboradores da sua equipe e sua chefia. Contudo demonstrou que estava frustrado com os órgãos demandadores do CSC.
- O respondente 05 sugeriu às auditorias que criassem um manual operacional para que todos os órgãos pudessem seguir. Essa ideia seria um produto técnico, diferente de políticas, pois o resultado desse produto serviria para todos que estão trabalhando na atualidade e para aqueles que vão trabalhar no futuro, ou seja, evitaria punição por desconhecimento do assunto por parte dos funcionários.
- O respondente 06 fez muitos elogios à sua nova chefia referentes às transformações que foi sofrendo o CSC e fez muitas e contundentes críticas à mídia, porque ela não divulga as coisas boas ali; só divulgava as ruins.

7 Resultado da Análise Estatística Multivariada com Modelagem por Equações Estruturais

Seguem o resultado e a análise referentes à pesquisa com os demandadores do CSC.

7.1 Metodologia

Esta parte exhibe as informações metodológicas admitidas para preparação e processamento dos dados, com análise estatística multivariada.

7.2 Preparação dos dados

Aproveitaram-se apenas dados completos, os quais, após tabulados, foram sujeitos ao *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* (IBM, 2016) para a execução do teste *Mahalanobis Distances* que reconheceu a presença de seis casos extremos multivariados que, por serem valores atípicos (*outliers*), foram extraídos da amostra de 140 respondentes, restando, portanto, 134 registros para o tratamento e a análise dos resultados.

7.3 Perfil da amostra

A seguir são relatadas as estatísticas descritivas que assinalam o perfil da amostra. A 15 mostra o percentual do cargo dos respondentes.

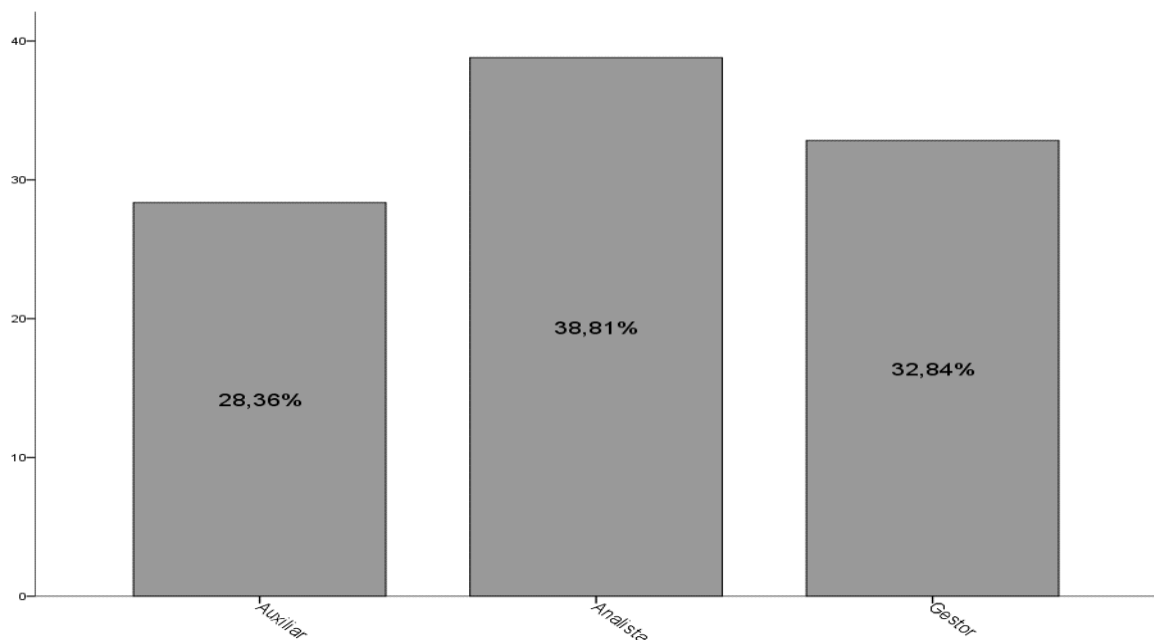


Figura 15. Cargos

Na Figura 15, o ponto inicial da pesquisa utilizou a palavra Cargo que foi o primeiro ponto no perfil da amostra da pesquisa e nele houve 38.81% de participantes com o cargo de

analistas. Os respondentes tiveram o entendimento dos indicadores e fizeram associações com a situação que vivenciavam, as quais estão apresentadas no item 8.4 - Avaliação da análise do resultado da pesquisa quantitativa.

A Figura 16 mostra o percentual do tempo de atuação dos respondentes na atividade absorvida pelo CSC.

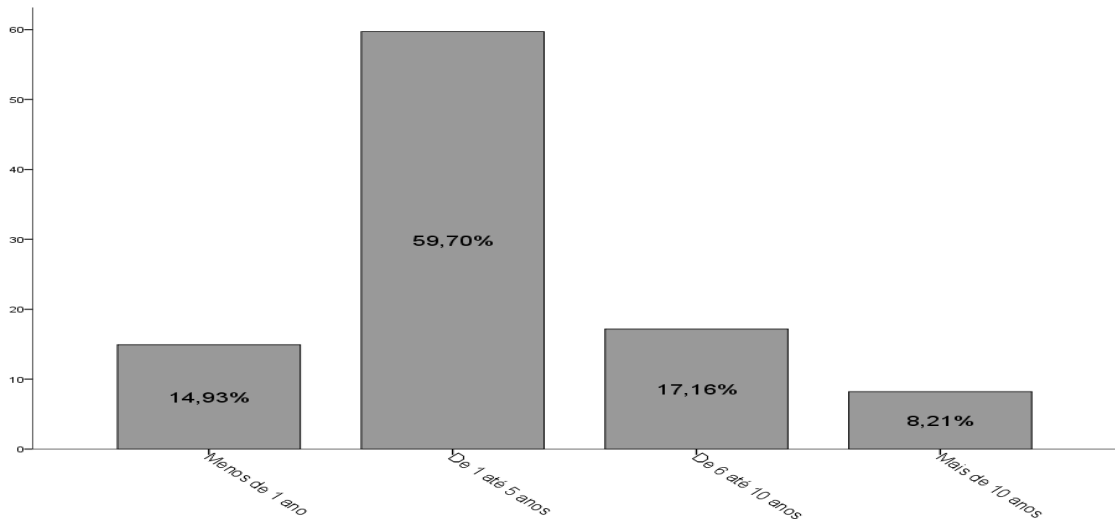


Figura 16. Tempo de Atuação

Na Figura 16, o ponto inicial da pesquisa utilizou a expressão Tempo de Atuação, que foi o segundo ponto no perfil da amostra da pesquisa e nele apareceram 59,70% de participantes com o tempo de atuação de 1 até 5 anos. Os respondentes tiveram o entendimento dos indicadores e fizeram associações com a situação que vivenciavam, as quais estão apresentadas no item 8.4 - Avaliação da análise do resultado da pesquisa quantitativa.

A Figura 17 mostra o nível de escolaridade dos respondentes.

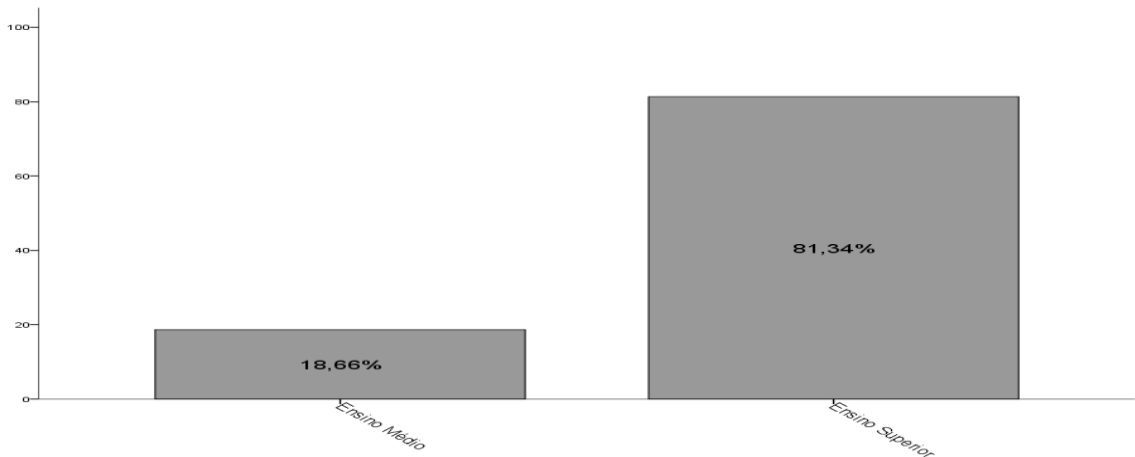


Figura 17. Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 17, o ponto inicial da pesquisa utilizou a palavra Escolaridade, que foi o terceiro ponto do perfil da amostra da pesquisa. Nesse ponto havia 81,34% de participantes com escolaridade de ensino superior. Os respondentes tiveram o entendimento dos indicadores e fizeram associações com a situação que vivenciavam, as quais estão apresentadas no item 8.4 - Avaliação da análise do resultado da pesquisa quantitativa.

A Figura 18 mostra o percentual de respondentes em suas respectivas faixas etárias.

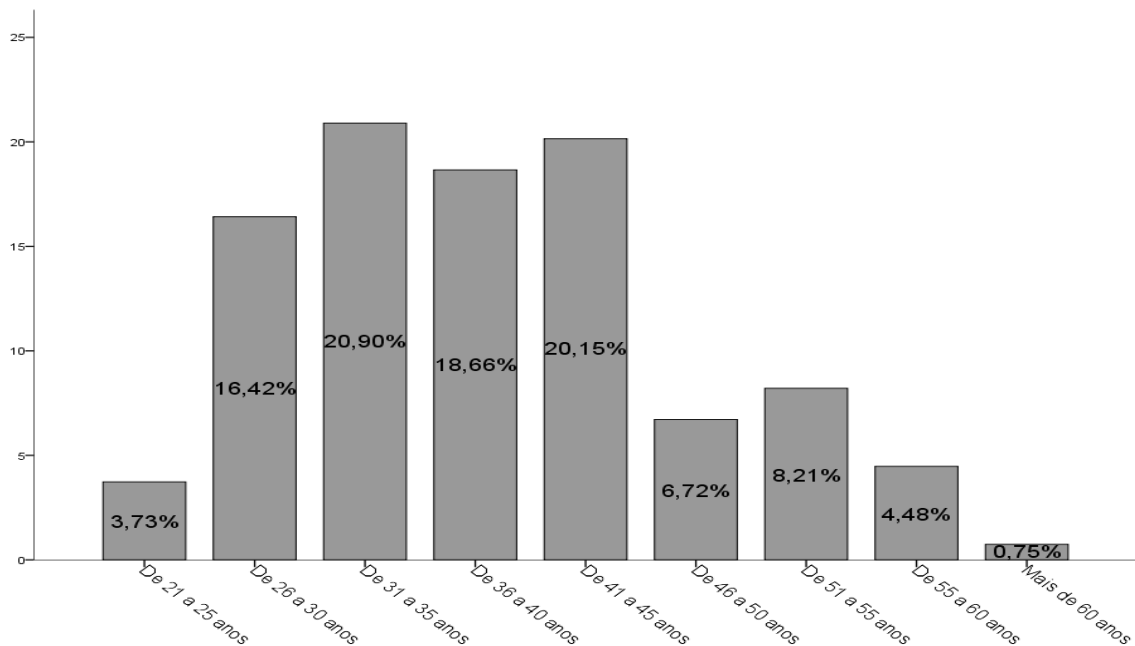


Figura 18. Faixa etária

Na Figura 18, o ponto inicial da pesquisa utilizou a expressão Faixa Etária, que foi o quarto ponto do perfil da amostra da pesquisa, e nele havia 20,90% de participantes na faixa etária entre 31 e 35 anos. Os respondentes tiveram o entendimento dos indicadores e fizeram associações com a situação que vivenciavam, as quais estão apresentadas no item 8.4 - Avaliação da análise do resultado da pesquisa quantitativa.

7.4 Tratamento dos dados

Utilizou-se a Modelagem por Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), pelas consecutivas razões: existência de múltiplos relacionamentos entre as variáveis, dados não normais e contraste de predição posterior ao problema de pesquisa.

7.5 Modelo hipotético

Na modelagem por Equações Estruturais, o modelo é relatado a partir de duas proporções: o modelo exterior (modelo de mensuração), relacionando as variáveis observadas com os construtos correspondentes; e o modelo interior (modelo estrutural), sobre o qual é provável deduzir análises teóricas e avaliar hipóteses sobre o fenômeno em investigação Oliveira, Marinho & Dias (2016). O modelo hipotético da pesquisa é mostrado na Figura 19.

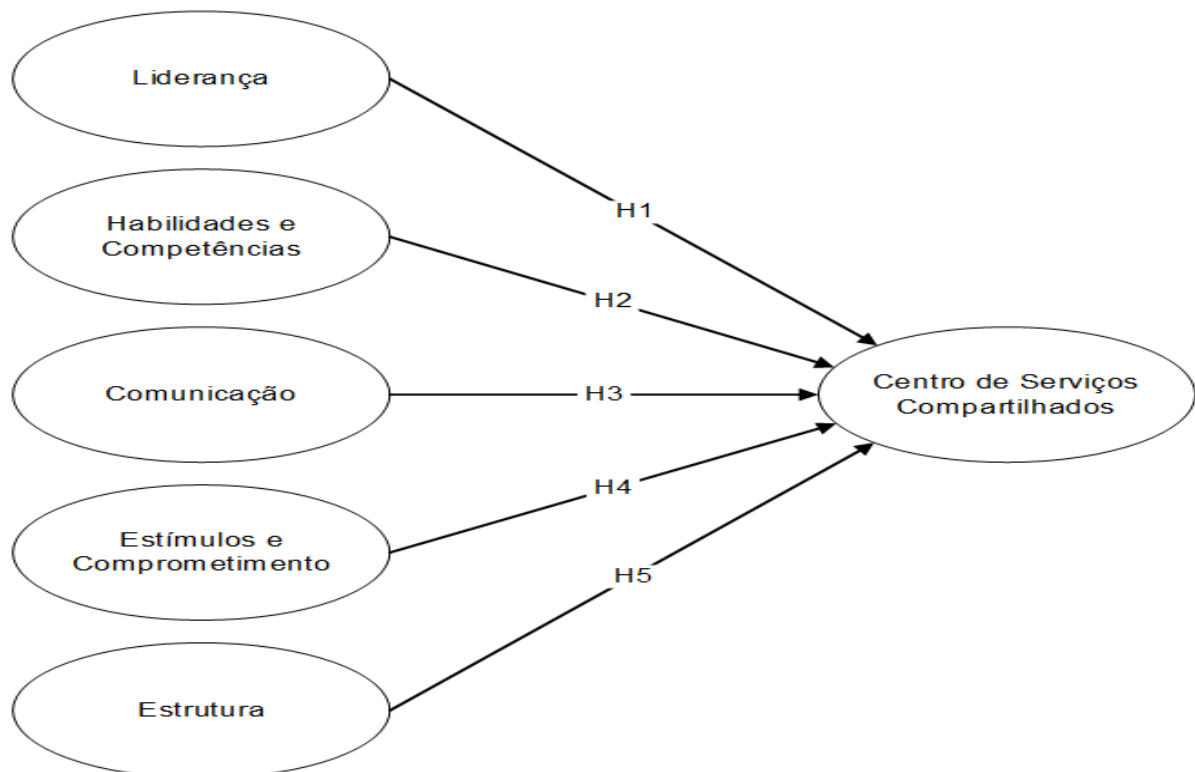


Figura 19. Modelo Hipotético

- **H1:** A liderança influencia positivamente o funcionamento do CSC.
- **H2:** As habilidades e competências influenciam positivamente o funcionamento do CSC.
- **H3:** A comunicação influencia positivamente o funcionamento do CSC.
- **H4:** O estímulo e o comprometimento influenciam positivamente o funcionamento do CSC.
- **H5:** A estrutura influencia positivamente o funcionamento do CSC.

Na Figura 19, o ponto inicial da pesquisa utilizou o Modelo Hipotético. Os respondentes tiveram o entendimento dos indicadores e fizeram associações com a situação que vivenciavam, as quais estão apresentadas no item 8.4 - Avaliação da análise do resultado da pesquisa quantitativa.

7.5.1 Modelo estrutural

O modelo estrutural apresentado na Figura 20 adere à convenção: a) o construto é exibido pelo código em “CAIXA ALTA”, no qual LIDE representa ‘Liderança’; HACO representa ‘Habilidades e Competências’; COMU representa ‘Comunicação’; ESCO representa ‘Estímulos e Comprometimento’; ESTR representa ‘Estrutura’; e FCSC representa ‘Funcionamento do CSC’.

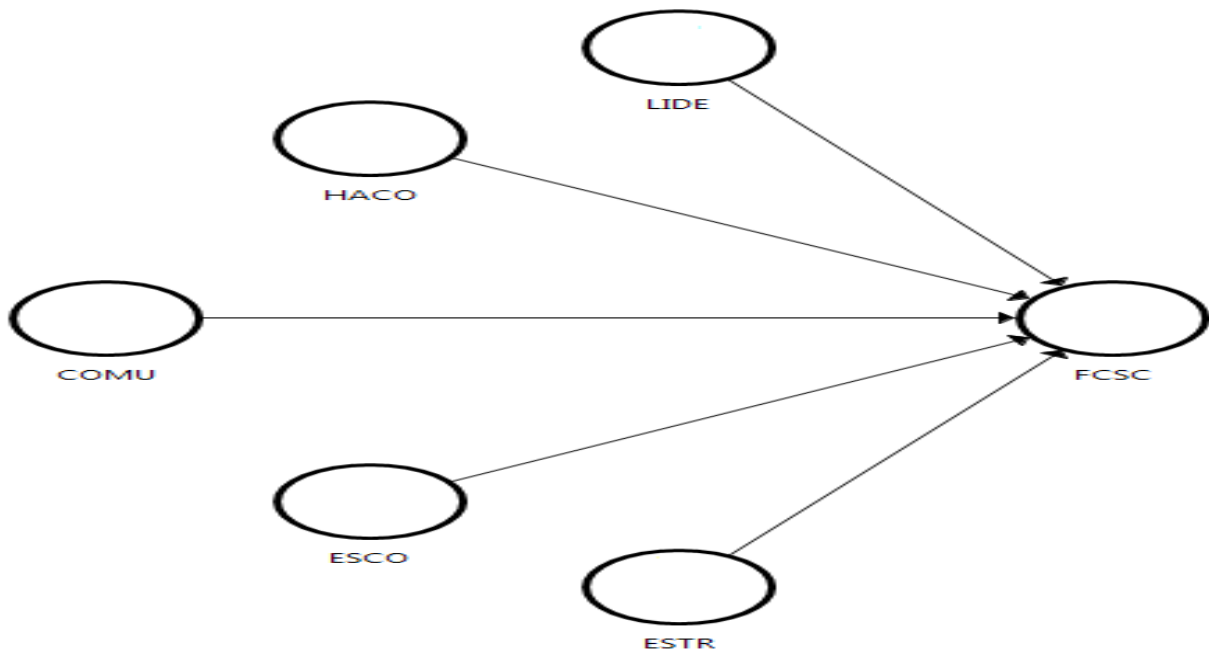


Figura 20. Modelo Estrutural

Na Figura 20, o ponto inicial da pesquisa utilizou o Modelo Estrutural. Os respondentes tiveram o entendimento dos indicadores e fizeram associações com a situação que vivenciavam, as quais estão apresentadas no item 8.4 - Avaliação da análise do resultado da pesquisa quantitativa.

7.5.2 Modelo de mensuração

O modelo de mensuração apresentado na Figura 21 adere à convenção: a) o construto é exibido pelo código em “CAIXA ALTA”; e b) o indicador reflexivo é representado pelo código em “caixa baixa”, sucedido do sequencial em número arábico precedido do número zero. A relação do questionário com o modelo de mensuração está no apêndice

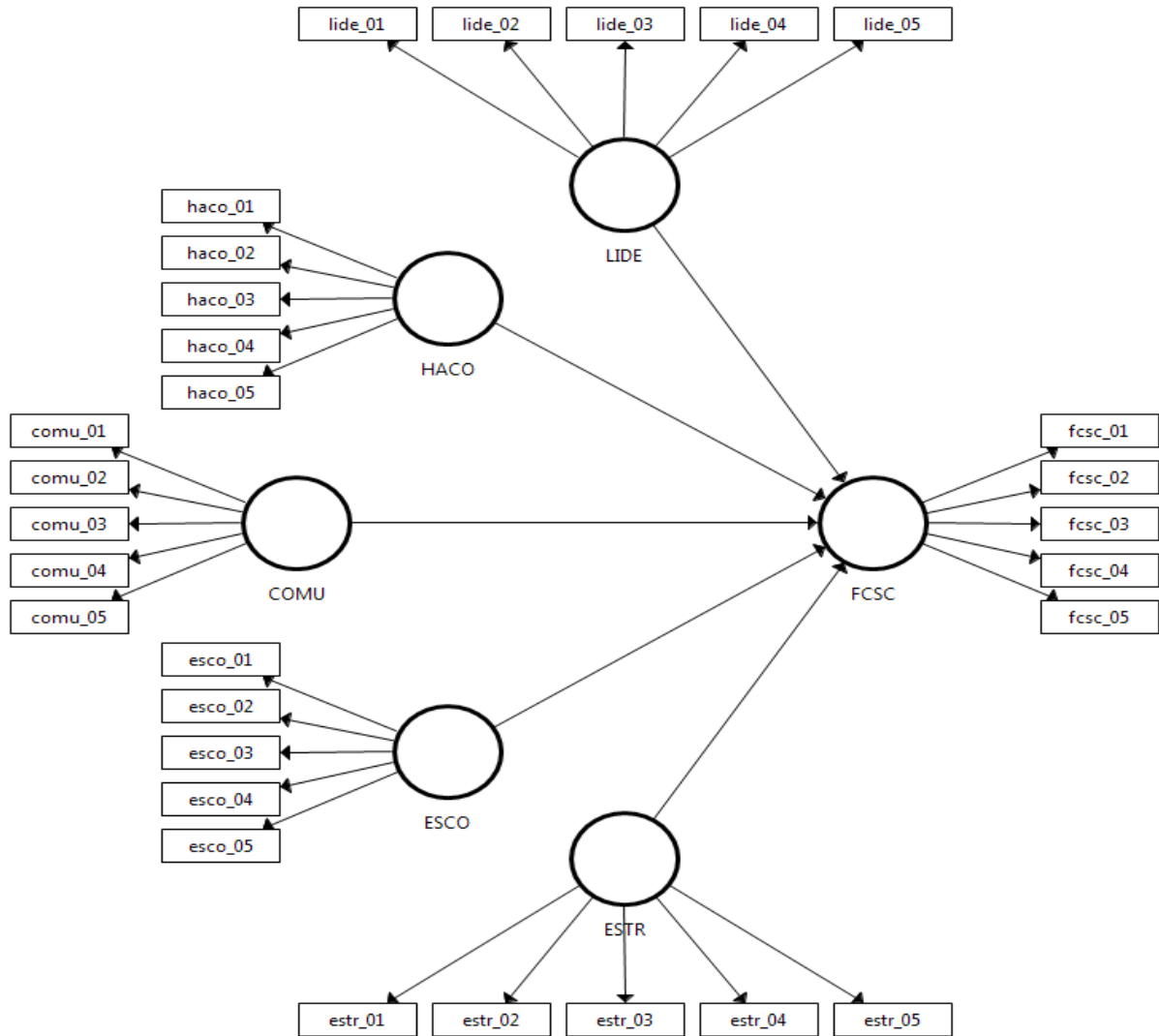


Figura 21. Modelo de Mensuração

Na Figura 21, o ponto inicial da pesquisa utilizou o Modelo Mensuração. Os respondentes tiveram o entendimento e fizeram associações que estão apresentadas no item 8.4 - Avaliação da análise do resultado da pesquisa quantitativa.

8 Resultados Alcançados sobre os Dados

Esta parte exhibe os resultados alcançados sobre os dados após a aplicação do método de Modelagem por Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais.

8.1 Estimação dos resultados

Uma questão constante nas pesquisas em Ciências Sociais que adotam a abordagem quantitativa se refere à ponderação de qual deve ser a dimensão da amostra. Como regra geral, amostras maiores têm maior poder estatístico (Prajapati, Dunne, & Armstrong, 2010). Neste trabalho, a adequação do tamanho da amostra foi delimitada por meio da análise de *Statistical Power* com uso do *software* G*Power versão 3.1.9.2 (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009), com efetivação dos testes de correlação e regressão. Para se obter um poder estatístico de 80%, os valores para o tamanho dos efeitos sugeridos são de $\rho = 0,30$ e $f = 0,15$ (Cohen, 1992). Os resultados sobre a amostra de 134 registros são citados na

Tabela 22.

Tabela 2

Poder Estatístico da Amostra

Teste (Análise <i>post hoc</i>)	Descrição	Nível de Significância	Tamanho do Efeito (Médio)	Poder Estatístico (%)
<i>t-test</i>	Correlation: Point biserial model two-tailed	0,05	0,30	95%
<i>f-test</i>	Linear multiple regression: Fixed model, R ² increase	0,05	0,15 †	94%

Nota: † 5 preditores testados, tendo 6 como número total de preditores.

Fonte: Elaborada pelo autor

Para examinar as analogias entre os construtos com a Modelagem por Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais, utilizou-se o *software* SmartPLS versão 3.2.8 (Ringle, Wende, & Becker, 2015), configurado de acordo com os parâmetros: *Weighting Scheme = Path Weighting Scheme; Data Metric = Mean 0, Var 1; Data Iterations = 300; Abort Criterion = 1.0E-7 (isto é, 0,0000001); e Initial Weights = 1.0* (Hair Jr., Ringle, & Sarstedt, 2014, p. 91). As cargas fatoriais obtidas depois da execução do algoritmo *Partial Least Squares* (PLS) são apresentadas no modelo de mensuração exibido na Figura 22.

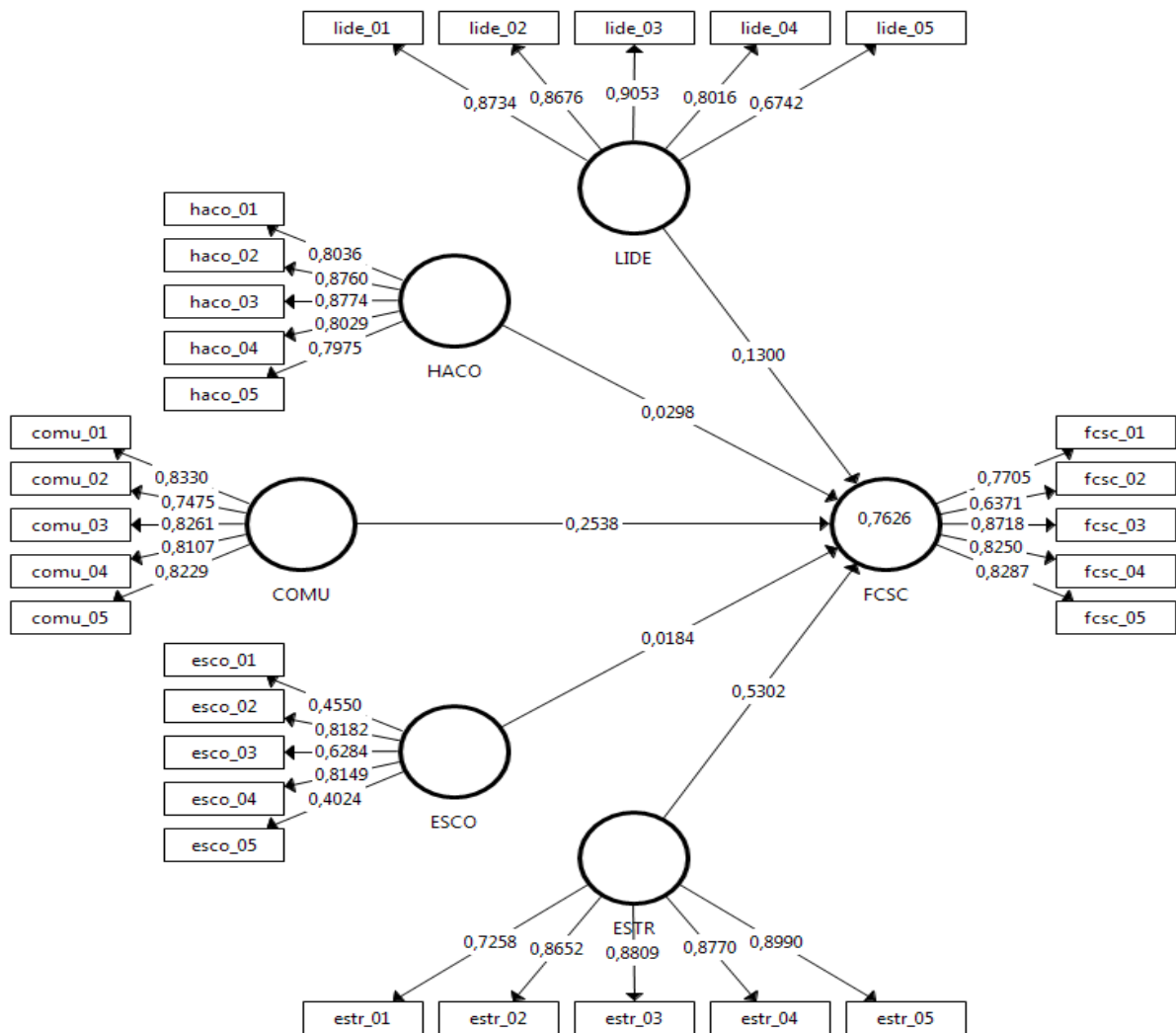


Figura 22. Resultados do Algoritmo PLS

A PLS-SEM não assume que os dados são regularmente distribuídos. Isso implica que os testes de significância paramétricos não podem ser aplicados para testar se os coeficientes são significativos (Hair Jr. et al., 2014). Para isso, a PLS-SEM depende de um procedimento *bootstrap* não paramétrico para testar a significância dos coeficientes. O algoritmo *bootstrapping* (BT) foi configurado com os parâmetros: *Sign Changes = No Sign Changes*; *Cases = 134* (número de registros da amostra) e *Bootstrap Samples = 5.000* (Hair Jr. et al., 2014). O algoritmo *blindfolding* (BD) foi realizado com o parâmetro *Omission Distance = 9* para averiguar a relevância preditiva do modelo (Hair Jr. et al., 2014). O *software* SPSS foi empregado para verificação do *Variance Inflation Factor* (VIF) a partir da saída do *software* SmartPLS.

8.2 Análise dos resultados

A pesquisa do modelo de mensuração deve preceder a análise das analogias entre os construtos no modelo estrutural. O processo de avaliação da PLS-SEM segue duas fases. A Figura 23 mostra as normas e os parâmetros para avaliação do modelo estrutural e do modelo de mensuração com indicadores reflexivos.

Modelo de Mensuração (Indicador Reflexivo)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiabilidade: 1) Consistência Interna: a confiabilidade composta (<i>Composite Reliability</i>) deve ser superior a 0,70 (em uma pesquisa exploratória: os valores de 0,60 a 0,70 são considerados como aceitáveis); e 2) Confiabilidade do Indicador: as cargas do indicador (<i>Indicator Loadings</i>) devem ser superiores a 0,70. ▪ Validade Convergente: A variância média extraída (<i>Average Variance Extracted</i>) deve ser superior a 0,50. ▪ Validade Discriminante: 1) a variância média extraída de cada construto latente deve ser superior a maior correlação do quadrado do construto com qualquer outro construto latente (Critério de Fornell-Larcker); e, 2) as cargas de um indicador devem ser superiores a todas as suas cargas transversais (<i>Cross Loadings</i>).
Modelo Estrutural
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores de R^2 de 0,75; 0,50 ou 0,25 para construtos latentes endógenos do modelo estrutural podem ser descritos respectivamente como substancial (<i>substantial</i>), moderado (<i>moderate</i>) ou fraco (<i>weak</i>). ▪ Use <i>bootstrapping</i> para avaliar a significância dos coeficientes do caminho estrutural. O número mínimo de amostras de <i>bootstrap</i> é 5.000, e o número de casos deve ser igual ao número de observações na amostra original. Valores críticos <i>t</i> para um teste bicaudal são de 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,58 (nível de significância = 1%). ▪ Relevância Preditiva: use <i>blindfolding</i> para obter a validação cruzada das medidas de redundância para cada construto. Verifique se o número de observações válidas não é um número inteiro múltiplo da distância de omissão <i>D</i>. Escolha valores de <i>D</i> entre 5 e 10. Os valores de Q^2 maiores do que zero indicam que os construtos exógenos têm relevância preditiva para o construto endógeno em consideração.

Figura 23. Regras para a avaliação do modelo

Fonte: De “PLS-SEM Indeed a Silver Bullet” de Hair et al., 2011, p. 145

Na Figura 23, o ponto inicial da pesquisa apresentou as regras para a avaliação do modelo. E os dois modelos apresentados estão mostrados separadamente nos itens 8.2.1 e 8.2.2.

8.2.1 Modelo de mensuração

A primeira fase compreende a análise da confiabilidade e da validade dos indicadores e construtos, com base em determinados modos associados à especificação do modelo de mensuração (Hair Jr. et al., 2014). A confiabilidade pode ser averiguada pela análise do *alfa* de Cronbach sobre valores que variam de 0 a 1 (Cronbach, 1951). Esse tem por objetivo examinar a ausência de erro aleatório nas unidades de mensuração da escala. Quanto mais próximo de 1, maior a evidência da confiabilidade do conjunto de itens. Valores até 0,5999 apresentam confiabilidade não aceitável (Costa, 2011) e esperam-se valores superiores a 0,70 (Malhotra, 2012). Contudo o *alfa* de Cronbach tende a equilibrar uma subavaliação severa da

confiabilidade, ao estimar a consistência interna dos construtos em modelos com PLS-SEM (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Neste fato a verificação de confiabilidade se concentra no estudo dos resultados da confiabilidade composta (Hair Jr. et al., 2014). É provável que se mostre que os indicadores tenham consistência interna, uma vez que as medidas que refletem a confiabilidade composta são superiores a 0,70, ou seja, os construtos são confiáveis, conforme exposto na Tabela 3.

Tabela 3

Construtos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente)

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
LIDE	0,8829	0,9155	0,6864
HACO	0,8892	0,9184	0,6927
COMU	0,8678	0,9041	0,6539
ESCO	0,6135	0,7540	0,4054
ESTR	0,9040	0,9294	0,7258
FCSC	0,8492	0,8920	0,6254

Em modelos de mensuração com indicadores reflexivos, a validade é executada em duas etapas (Hair Jr. et al., 2014). Primeiro, realiza-se o exame da validade convergente em dois passos, por meio do estudo de confiabilidade do indicador e pela verificação das cargas fatoriais obtidas pela variância média extraída. Segundo, procede-se ao exame da validade discriminante, também em dois passos, empregando-se o Critério de Fornell-Larcker para avaliar o nível do construto, e as cargas transversais para avaliar o nível do indicador.

Na primeira etapa, em relação à validade convergente, que é a amplitude em que uma mensuração se correlaciona positivamente com as medidas alternativas do mesmo construto (Hair Jr. et al., 2014), vê-se que, no primeiro passo, no mínimo, as cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significantes. Na maioria dos casos, 0,70 é considerado suficiente para 0,708 ser aceitável. Isso porque uma carga externa significativa ainda pode ser bastante fraca, a regra é que as cargas externas devem ser 0,708 ou superior (Hair Jr. et al., 2014). Cargas de 0,50 ou 0,60 podem ser aceitáveis se houver indicadores adicionais no bloco base de comparação (Chin, 1998). Nesse caso, a significância dos indicadores é experimentada utilizando *bootstrapping* (Urbach & Ahlemann, 2010).

Nos estudos em Ciências Sociais, frequentemente são estudadas cargas externas mais fracas nos indicadores (Hulland, 1999). Os indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70

devem ser considerados para a remoção da escala somente quando a eliminação do indicador leva a uma ampliação da confiabilidade constituída superior ao valor limite sugerido, visto que a decisão de eliminar um indicador implica a extensão em que a sua eliminação afeta a validade de conteúdo (Hair Jr. et al., 2014). Os indicadores que possuem carga fatorial com valor entre 0,40 e 0,70 estão em negrito na Tabela 4:

Tabela 04

Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador)

Indicadores	COMU	ESCO	ESTR	FCSC	HACO	LIDE
comu_01	0,8330	0	0	0	0	0
comu_02	0,7475	0	0	0	0	0
comu_03	0,8261	0	0	0	0	0
comu_04	0,8107	0	0	0	0	0
comu_05	0,8229	0	0	0	0	0
esco_01	0	0,4550	0	0	0	0
esco_02	0	0,8182	0	0	0	0
esco_03	0	0,6284	0	0	0	0
esco_04	0	0,8149	0	0	0	0
esco_05	0	0,4024	0	0	0	0
estr_01	0	0	0,7258	0	0	0
estr_02	0	0	0,8652	0	0	0
estr_03	0	0	0,8809	0	0	0
estr_04	0	0	0,8770	0	0	0
estr_05	0	0	0,8990	0	0	0
fcsc_01	0	0	0	0,7705	0	0
fcsc_02	0	0	0	0,6371	0	0
fcsc_03	0	0	0	0,8718	0	0
fcsc_04	0	0	0	0,8250	0	0
fcsc_05	0	0	0	0,8287	0	0
haco_01	0	0	0	0	0,8036	0
haco_02	0	0	0	0	0,8760	0
haco_03	0	0	0	0	0,8774	0
haco_04	0	0	0	0	0,8029	0

Indicadores	COMU	ESCO	ESTR	FCSC	HACO	LIDE
haco_05	0	0	0	0	0,7975	0
lide_01	0	0	0	0	0	0,8734
lide_02	0	0	0	0	0	0,8676
lide_03	0	0	0	0	0	0,9053
lide_04	0	0	0	0	0	0,8016
lide_05	0	0	0	0	0	0,6742

Os indicadores com valores superiores a 0,708 e os que detêm carga fatorial com valor entre 0,40 e 0,70, após analisados, foram preservados no modelo, pois se provou a significância estatística das cargas externas, conforme se vê na Tabela 5.

Tabela 5
Teste de Significância dos Indicadores

Indicadores Reflexivos	Cargas Externas	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%
comu_01 ← COMU	0,8330	30,3953	***	0,0000	[0,7613 ; 0,9045]
comu_02 ← COMU	0,7475	13,0175	***	0,0000	[0,5974 ; 0,8975]
comu_03 ← COMU	0,8261	28,7012	***	0,0000	[0,7509 ; 0,9013]
comu_04 ← COMU	0,8107	21,7266	***	0,0000	[0,7131 ; 0,9082]
comu_05 ← COMU	0,8229	22,8711	***	0,0000	[0,7288 ; 0,9169]
esco_01 ← ESCO	0,4550	3,8553	***	0,0002	[0,1465 ; 0,7634]
esco_02 ← ESCO	0,8182	25,0977	***	0,0000	[0,7329 ; 0,9033]
esco_03 ← ESCO	0,6284	7,9904	***	0,0000	[0,4229 ; 0,8339]
esco_04 ← ESCO	0,8149	25,6405	***	0,0000	[0,7318 ; 0,8979]
esco_05 ← ESCO	0,4024	8,0491	***	0,0000	[0,2780 ; 0,5267]
estr_01 ← ESTR	0,7258	14,6265	***	0,0000	[0,5961 ; 0,8554]
estr_02 ← ESTR	0,8652	38,4631	***	0,0000	[0,8064 ; 0,9240]
estr_03 ← ESTR	0,8809	42,9689	***	0,0000	[0,8273 ; 0,9345]
estr_04 ← ESTR	0,8770	37,6946	***	0,0000	[0,8162 ; 0,9378]
estr_05 ← ESTR	0,8990	50,7598	***	0,0000	[0,8527 ; 0,9452]
fcsc_01 ← FCSC	0,7705	15,5954	***	0,0000	[0,6414 ; 0,8996]

Indicadores Reflexivos	Cargas Externas	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%
fcsc_02 ← FCSC	0,6371	8,7701	***	0,0000	[0,4472 ; 0,8269]
fcsc_03 ← FCSC	0,8718	37,0503	***	0,0000	[0,8102 ; 0,9332]
fcsc_04 ← FCSC	0,8250	24,5623	***	0,0000	[0,7372 ; 0,9127]
fcsc_05 ← FCSC	0,8287	32,5952	***	0,0000	[0,7622 ; 0,8951]
haco_01 ← HACO	0,8036	19,4698	***	0,0000	[0,6956 ; 0,9114]
haco_02 ← HACO	0,8760	46,3653	***	0,0000	[0,8265 ; 0,9253]
haco_03 ← HACO	0,8774	33,3603	***	0,0000	[0,8086 ; 0,9461]
haco_04 ← HACO	0,8029	21,0288	***	0,0000	[0,7030 ; 0,9026]
haco_05 ← HACO	0,7975	21,9021	***	0,0000	[0,7023 ; 0,8926]
lide_01 ← LIDE	0,8734	30,7644	***	0,0000	[0,7991 ; 0,9475]
lide_02 ← LIDE	0,8676	31,2652	***	0,0000	[0,7951 ; 0,9401]
lide_03 ← LIDE	0,9053	57,6480	***	0,0000	[0,8642 ; 0,9463]
lide_04 ← LIDE	0,8016	14,8518	***	0,0000	[0,6605 ; 0,9426]
lide_05 ← LIDE	0,6742	11,8783	***	0,0000	[0,5258 ; 0,8224]

Nota: NS = não significante. *** p < 0,01. ** p < 0,05. * p < 0,10.

Como segundo passo de averiguação da validade convergente, examinou-se a Variância Média Extraída (AVE). Um valor da AVE de 0,50 ou superior indica um grau satisfatório de validade convergente. Inversamente, um valor da AVE inferior a 0,50 aponta, em média, mais erros de mensuração. Conserva-se mais o indicador do que a variância explicada pelo construto (Hair Jr. et al., 2014). Esses valores não estão associados com um intervalo específico de valores aceitáveis ou inaceitáveis. No mínimo, todas as cargas fatoriais dos indicadores necessitam ser estatisticamente significantes, ao se certificar a validade convergente (Hair Jr, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Assim, conforme os dados mostrados anteriormente, observa-se que há convergência dos indicadores para mensurar os respectivos construtos, porém vê-se que mais variância do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelos construtos em função dos valores da AVE, que estão mostrados em negrito na Tabela 3.

Na segunda etapa, a validade discriminante diz respeito ao grau em que a medida de dessemelhantes construtos difere uma da outra (Urbach & Ahlemann, 2010). No primeiro

passo, o Critério de Fornell-Larcker confronta a raiz quadrada dos valores da AVE com as correlações dos construtos (Fornell & Larcker, 1981) e a raiz quadrada da AVE de cada construto precisa ser maior do que a sua maior correlação com qualquer outro construto (Hair Jr. et al., 2017). Os resultados são mostrados na

Tabela 6.

Tabela 6

Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante)

Raiz Quadrada (AVE)	COMU	ESCO	ESTR	FCSC	HACO	LIDE
COMU	0,8086	0	0	0	0	0
ESCO	0,6985	0,6367	0	0	0	0
ESTR	0,7561	0,7263	0,8519	0	0	0
FCSC	0,7767	0,6861	0,8386	0,7908	0	0
HACO	0,7873	0,6667	0,7128	0,7217	0,8323	0
LIDE	0,6598	0,6578	0,6305	0,6672	0,7835	0,8285

Linha e Coluna x Raiz Quadrada (AVE)	COMU	ESCO	ESTR	FCSC	HACO	LIDE
COMU	L C	0	0	0	0	0
ESCO	< >	L C	0	0	0	0
ESTR	> >	> <	L C	0	0	0
FCSC	> >	> <	< >	L C	0	0
HACO	> >	> <	> >	> >	L C	0
LIDE	> >	> <	> >	> >	> >	L C

Nota: L = Linha. C = Coluna.

O Critério de Fornell-Larcker indica variância extraída maior que a variância compartilhada em determinados casos. Porém, como segundo passo e de forma adicional, aproveita-se outro critério para avaliar a validade discriminante por meio das cargas transversais. Esse usualmente é um pouco mais liberal. O efeito esperado é que a carga fatorial de um indicador com o seu construto associado seja superior às suas cargas com todos os construtos restantes (Hair Jr. et al., 2014). Os resultados são mostrados na Tabela 7.

Tabela 7

Cargas Transversais entre Construtos e Indicadores (Validade Discriminante)

Indicadores	COMU	ESCO	ESTR	FCSC	HACO	LIDE	COMU	ESCO	ESTR	FCSC	HACO	LIDE
-------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Indicadores	COMU	ESCO	ESTR	FCSC	HACO	LIDE	COMU	ESCO	ESTR	FCSC	HACO	LIDE
comu_01	0,8330	0,5991	0,6950	0,7175	0,7095	0,6262	=	>	>	>	>	>
comu_02	0,7475	0,4236	0,5140	0,5019	0,6013	0,4569	=	>	>	>	>	>
comu_03	0,8261	0,5532	0,5901	0,6670	0,6664	0,5807	=	>	>	>	>	>
comu_04	0,8107	0,5520	0,5622	0,5945	0,5859	0,4542	=	>	>	>	>	>
comu_05	0,8229	0,6726	0,6732	0,6279	0,6089	0,5231	=	>	>	>	>	>
esco_01	0,3236	0,4550	0,2300	0,3304	0,3588	0,4271	>	=	>	>	>	>
esco_02	0,6191	0,8182	0,6723	0,5651	0,5818	0,5065	>	=	>	>	>	>
esco_03	0,3960	0,6284	0,3851	0,3815	0,3065	0,3734	>	=	>	>	>	>
esco_04	0,5771	0,8149	0,6343	0,5950	0,5646	0,5330	>	=	>	>	>	>
esco_05	0,0699	0,4024	0,1462	0,1209	0,1301	0,1392	>	=	>	>	>	>
estr_01	0,5201	0,4927	0,7258	0,6019	0,5540	0,4321	>	>	=	>	>	>
estr_02	0,5809	0,6935	0,8652	0,7641	0,5679	0,5737	>	>	=	>	>	>
estr_03	0,6453	0,6134	0,8809	0,6864	0,5981	0,5173	>	>	=	>	>	>
estr_04	0,7298	0,6411	0,8770	0,7317	0,6676	0,5777	>	>	=	>	>	>
estr_05	0,7298	0,6350	0,8990	0,7713	0,6469	0,5691	>	>	=	>	>	>
fcsc_01	0,6239	0,5403	0,6813	0,7705	0,5202	0,4714	>	>	>	=	>	>
fcsc_02	0,3863	0,2756	0,4102	0,6371	0,3090	0,3350	>	>	>	=	>	>
fcsc_03	0,6099	0,5787	0,7192	0,8718	0,5648	0,5560	>	>	>	=	>	>
fcsc_04	0,6176	0,5263	0,6481	0,8250	0,6454	0,5709	>	>	>	=	>	>
fcsc_05	0,7573	0,6929	0,7768	0,8287	0,7210	0,6408	>	>	>	=	>	>
haco_01	0,5083	0,4264	0,4158	0,4471	0,8036	0,5490	>	>	>	>	=	>
haco_02	0,7102	0,5887	0,6491	0,7226	0,8760	0,7643	>	>	>	>	=	>
haco_03	0,6686	0,5867	0,6264	0,5946	0,8774	0,6449	>	>	>	>	=	>
haco_04	0,7108	0,5898	0,6315	0,6100	0,8029	0,6352	>	>	>	>	=	>
haco_05	0,6383	0,5512	0,5958	0,5726	0,7975	0,6269	>	>	>	>	=	>
lide_01	0,6016	0,5547	0,5368	0,5976	0,6988	0,8734	>	>	>	>	>	=
lide_02	0,5487	0,5548	0,5110	0,5029	0,6533	0,8676	>	>	>	>	>	=
lide_03	0,5913	0,5697	0,5612	0,6457	0,6812	0,9053	>	>	>	>	>	=
lide_04	0,4809	0,4962	0,4587	0,5363	0,5867	0,8016	>	>	>	>	>	=
lide_05	0,5033	0,5609	0,5521	0,4531	0,6273	0,6742	>	>	>	>	>	=

Estimativas válidas e confiáveis do modelo de mensuração admitem avaliar o modelo estrutural (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Considerados satisfatórios os resultados quanto à confiabilidade e a validade (convergente e discriminante) dos indicadores e construtos, começa-se, então, a análise das relações entre os construtos.

8.2.2 Modelo estrutural

A segunda fase na PLS-SEM institui a capacidade de predição e examina os relacionamentos entre os construtos. Os critérios de avaliação abrangem o nível de significância dos coeficientes do caminho estrutural e o coeficiente de determinação R^2 . Antes de relatar esses estudos, é preciso analisar a colinearidade do modelo estrutural, que pressupõe que cada conjunto de preditores no modelo estrutural para a colinearidade deve mostrar o Fator de Inflação de Variância (VIF) para cada construto preditor maior do que 0,20 e inferior a 5,00 (Hair Jr. et al., 2014). Os resultados são mostrados na Tabela 8.

Tabela 8

Diagnóstico de Colinearidade

Construtos	Fator de Inflação de Variância (VIF)
	FCSC
LIDE	2,8340
HACO	4,0200
COMU	3,4480
ESCO	2,5970
ESTR	2,9720

Os valores do caminho estrutural necessitam ser calculados em termos de sinal, magnitude e significância (Henseler et al, 2009). Dessa maneira, os caminhos que não são significantes, aqueles que apresentam atributos contrários à direção da suposição, não sustentam a hipótese. Já os caminhos significantes, que mostram a direção da hipótese, sustentam empiricamente a analogia proposta (Hair Jr. et al., 2014). Os coeficientes do caminho estrutural possuem valores padronizados entre -1 e $+1$, e, para confirmar se um coeficiente é significativo, a análise depende da obtenção do seu erro padrão, que é conseguido por meio da rotina de *bootstrapping*. A partir da execução da rotina, investigam-se os resultados de significância do caminho estrutural, tendo como parâmetro que, se o valor empírico de t é maior do que o valor crítico (erro), o coeficiente é significativo com certa

probabilidade de erro (nível de significância). Os valores críticos empregados para testes bicaudais são de 1,65 (nível de significância = 10%, ou seja, $p < 0,10$); 1,96 (nível de significância = 5%, ou seja, $p < 0,05$); e 2,57 (nível de significância = 1%, ou seja, $p < 0,01$) (Hair Jr. et al., 2014). Atesta-se que as semelhanças entre os construtos são estatisticamente significantes, sendo exceção as relações entre HACO → FCSC e ESCO → FCSC, que não são significantes, conforme se vê na Tabela 9.

Tabela 9
Teste de Significância do Caminho Estrutural

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%	Intervalo de Confiança 90%
LIDE → FCSC	0,1300	1,8261	*	0,0701	[-0,0560 ; 0,3159]	[0,0120 ; 0,2478]
HACO → FCSC	0,0298	0,3479	NS	0,7284	[-0,1939 ; 0,2534]	[-0,1120 ; 0,1715]
COMU → FCSC	0,2538	3,3405	***	0,0011	[0,0552 ; 0,4523]	[0,1279 ; 0,3796]
ESCO → FCSC	0,0184	0,2457	NS	0,8063	[-0,1774 ; 0,2142]	[-0,1057 ; 0,1425]
ESTR → FCSC	0,5302	6,7479	***	0,0000	[0,3248 ; 0,7355]	[0,4000 ; 0,6603]

Nota: NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

O tamanho do efeito f^2 é descrito respectivamente como pequeno, médio e grande para valores de 0,02; 0,15 e 0,35, sendo que valores inferiores a 0,02 indicam que não existe efeito (Cohen, 1988, pp. 477-478). Os resultados do tamanho do efeito f^2 no caminho estrutural são mostrados na Tabela 10.

Tabela 10
Tamanho do Efeito no Caminho Estrutural

Construtos	Caminho Estrutural	Nível de Significância	f^2	Tamanho do Efeito
LIDE → FCSC	0,1300	*	0,0251	Pequeno
HACO → FCSC	0,0298	NS	0,0009	Nenhum
COMU → FCSC	0,2538	***	0,0787	Pequeno
ESCO → FCSC	0,0184	NS	0,0006	Nenhum
ESTR → FCSC	0,5302	***	0,3985	Grande

Nota: NS = não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

A origem está na explanação dos construtos dependentes, e o interesse fundamental é que o coeficiente de determinação R^2 seja elevado (Hair Jr. et al., 2014). Esse coeficiente é

uma medição de precisão preditiva do modelo e seus valores variam de 0 a 1. Níveis mais elevados apontam maior precisão. Para valores de 0,75 (0,67); 0,50 (0,33) ou 0,25 (0,19), os construtos conseguem ser descritos, respectivamente, como substanciais, moderados ou fracos. Outra avaliação estabelece a capacidade de predição do modelo. Para tanto, valores de Q^2 acima de zero evidenciam que esse tem relevância preditiva (Chin, 1998; Hair et al., 2014). É possível dizer que o construto FCSC possui um R^2 substancial. Os valores do R^2 e Q^2 são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11

Coefficiente de Determinação e Relevância Preditiva

Construtos	R^2	R^2_{Ajustado}	Análise do R^2	Q^2
FCSC	0,7626	0,7534	Substancial	0,4426

Com isso, conclui-se a análise dos resultados com o método PLS-SEM e as hipóteses do modelo hipotético podem ser consideradas suportadas ou rejeitadas.

8.3 Avaliação das hipóteses

Tomando por base as cargas fatoriais exibidas na Figura 22 e os dados apresentados na Tabela 9 constata-se que as dependências foram relacionadas positivamente, de forma que o construto funcionamento do CSC sobre a Tabela 1 obteve um valor de $R^2 = 0,7626$ e um valor de $R^2_{\text{Ajustado}} = 0,7534$. Isso indica que a liderança, a comunicação e a estrutura são capazes de explicar a variação de aproximadamente 75% do funcionamento do CSC.

De acordo com os dados exibidos na Figura 22 **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** e na Tabela 9, é possível realizar a avaliação das hipóteses da pesquisa. Não se podem fazer inferências sobre os efeitos e a variação do funcionamento do CSC em relação às habilidades e competências (HACO \rightarrow FCSC) e aos estímulos e comprometimento (ESCO \rightarrow FCSC), uma vez que as relações no caminho estrutural não se mostraram estatisticamente significantes. Portanto isso implica rejeitar as hipóteses H2 e H4.

Como a relação se mostrou positiva e estatisticamente significativa, indica-se que as hipóteses H1, H3 e H5 foram suportadas. Sendo assim, a liderança (H1; LIDE \rightarrow FCSC = 0,1300; $p < 0,10$), a comunicação (H2; COMU \rightarrow FCSC = 0,2538; $p < 0,01$) e a estrutura (H3; ESTR \rightarrow FCSC = 0,5302; $p < 0,01$) influenciam positivamente o funcionamento do CSC. Isso significa que, ocorrendo um desvio padrão em um construto específico, desde que os demais construtos permaneçam inalterados, ocorre um desvio de acordo com valores dos coeficientes apontados no caminho estrutural nas relações existentes entre os construtos no

modelo estrutural. Assim, cada valor apontado na Figura 22 indica a relação no modelo hipotético para fins de explicação do funcionamento do CSC, isto é, a alteração que pode ocorrer no valor do R^2 . As sínteses dos resultados sobre o modelo da pesquisa são apresentadas na Figura 24.

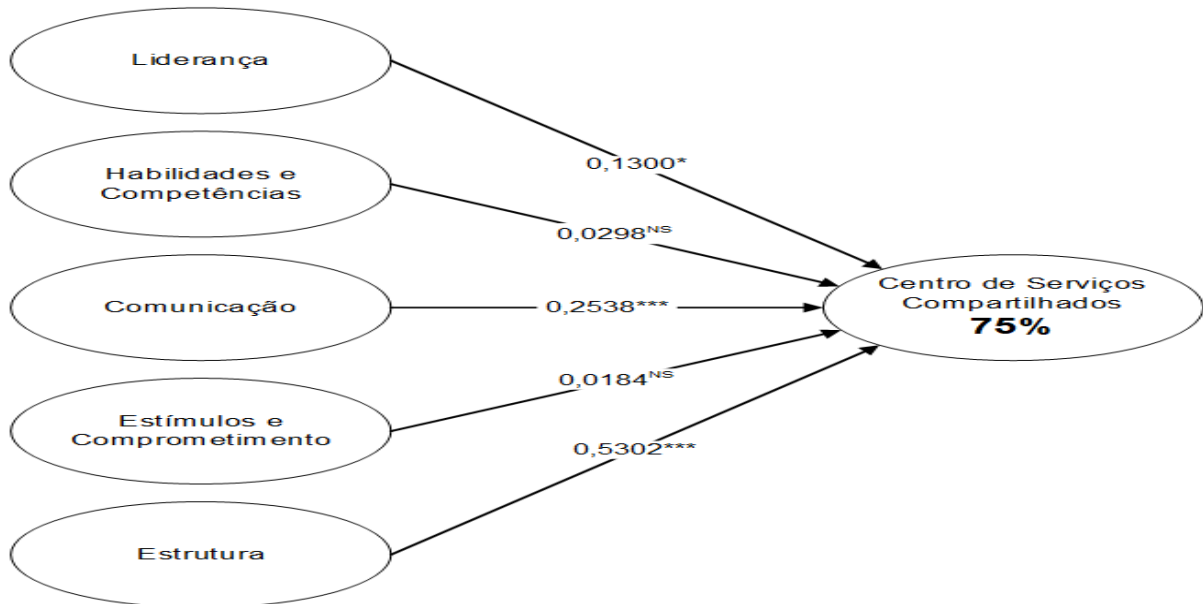


Figura 24. Síntese dos Resultados

Nota: NS = não significativa. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

Na Figura 24, o ponto inicial da pesquisa utilizou a síntese dos resultados. Os respondentes tiveram o entendimento e fizeram associações que estão apresentadas no item 8.4 - Avaliação da análise do resultado da pesquisa quantitativa.

8.4 Avaliação da análise do resultado da pesquisa quantitativa

As informações presentes neste item do estudo estão em conformidade com a análise dos resultados da pesquisa quantitativa em conjunto com a revisão da literatura e uma observação dos construtos Liderança, Habilidade e Competência, Comunicação, Estímulos e Comprometimento e Estrutura.

8.4.1 Liderança

A liderança é um procedimento que ocorre quando há influência de uma ou mais pessoas sobre as demais para alcançar objetivos, sendo que um indivíduo ou mais, com um certo conhecimento, persuade os outros a praticarem ações, credo, condutas e sentirem emoções de um outro indivíduo. Assim, o líder é um personagem decisivo para a eficiência

organizacional, e sua ação destaca-se sempre que existem dificuldades para serem enfrentadas. Ele apresenta uma postura diferenciada em relação aos seus empregados, proporcionando mais segurança para alcançar suas metas e objetivos (Santos et al., 2018).

Sendo assim, ao estudar a literatura e verificar os resultados da análise desta pesquisa, foi possível avaliar que a liderança influencia positivamente o funcionamento do CSC, ou seja, para essa hipótese, a liderança era adequada ao funcionamento do CSC e àquela estrutura. Além do mais, os personagens apresentavam conhecimento e uma postura diferenciada para alcançar a eficiência organizacional e a eficácia no trabalho.

8.4.2 Habilidade e competência

Quando se fala em habilidade e competência, pressupõe-se que o envolvido tenha facilidade de resolver problemas, agir com prevenção, delegar entendimento do seu cotidiano e compartilhar experiência no seu campo profissional (Nascimento & Costa, 2017).

Dessa forma, conforme a literatura, subentende-se que, para uma estrutura funcionar, seria necessário ter habilidade e competência. Mas, nesta pesquisa, avaliou-se que as habilidades e competências influenciam positivamente o funcionamento do CSC. Porém, considerando os resultados da análise para esse item, é possível afirmar que as habilidades e competências não influenciaram positivamente o funcionamento do CSC; ou seja, essa hipótese não foi significativa para o funcionamento do CSC e para aquela estrutura. Isso se deve ao fato de que cada órgão demandante trabalha de forma diferente. Sendo assim, as tarefas que chegaram desses órgãos demandantes ao CSC eram novas para todos os funcionários e com isso o construto habilidade e competência não era tão importante. Entretanto todos os envolvidos tinham que aprender as tarefas dos outros órgãos. Ou melhor, eles conheciam as demandas de seus órgãos, mas não as demandas de outros órgãos.

8.4.3 Comunicação

A comunicação colabora para o aperfeiçoamento da veracidade da conduta organizacional e é identificada como um conceito interdisciplinar muito importante para sanar dúvidas e reúne os processos das trocas de conhecimento entre os indivíduos, clientes e a organização, com o objetivo de garantir a manutenibilidade da empresa (Almeida et al., 2018).

Assim sendo, ao estudar a literatura e analisar os resultados desta pesquisa, foi possível avaliar que a comunicação influencia positivamente o funcionamento do CSC, ou

seja, para essa hipótese, a comunicação era adequada para o funcionamento do CSC e para aquela estrutura. Além do mais, a comunicação contribuía para a troca de conhecimento.

8.4.4 Estímulo e comprometimento

Para os profissionais de gestão de pessoas, o estímulo no trabalho promove o aumento do comprometimento e valoriza a cultura organizacional, ou seja, essa cultura organizacional dá referências aos trabalhadores em relação ao ambiente profissional, criando satisfação e ampliando o comprometimento. Essas características valorizam as relações interpessoais e a liberdade do trabalhador. Nesse contexto, os profissionais apresentam uma satisfação em participar da empresa, com alto nível de comprometimento (Silva et al., 2018).

Desse modo, conforme a literatura, pressupõe que, para uma estrutura funcionar, seria necessário ter estímulo e comprometimento. Nesta pesquisa, avaliou-se se o estímulo e o comprometimento influenciam positivamente o funcionamento do CSC. Com os resultados da pesquisa, a análise, para esse item, mostrou que o estímulo e o comprometimento não influenciam positivamente o funcionamento do CSC, ou seja, essa hipótese não foi significativa para o funcionamento do CSC e para aquela estrutura. Isso se deve ao fato de que muitos funcionários foram enviados para o CSC contra a sua vontade, e ainda cada órgão demandante enviou os funcionários que desejava. Sendo assim, alguns funcionários que chegaram lá eram problemáticos e outros tinham problemas de entendimento com sua antiga chefia. Isso quer dizer que foram enviados para o CSC como forma de penalidade. E mais, no mesmo setor do CSC havia pessoas que desempenhavam a mesma função, mas com salários diferentes. Ademais, o CSC não ofereceu nenhum incentivo financeiro para quem fosse trabalhar lá. Com isso, os líderes tinham condições restritas para criar estímulo e comprometimento em seus funcionários. Adiciona-se a todo esse contexto o fato de que muitos funcionários que chegaram lá acreditavam que o salário era a única forma de estímulo e de comprometimento.

8.4.5 Estrutura

A estrutura organizacional é organizada para ser um conjunto de escolhas, com a finalidade de ter transparência e coesão em suas metas e objetivos em prol da existência empresarial, sendo ordenadas suas estruturas e pessoas para a execução do serviço. Vários autores trabalham na perspectiva da edição básica da estrutura, ou seja, uma estrutura ideal apresenta um formato de atividade e seriedade no alinhamento com apresentação das tarefas organizacionais (Martins et al., 2018).

Assim sendo, à luz da literatura e dos resultados da análise desta pesquisa, foi possível avaliar que a estrutura influencia positivamente o funcionamento do CSC, ou seja, nessa hipótese, a estrutura era adequada para o funcionamento do CSC. Além do mais, ela contribuía para a transparência e a coesão em suas metas e objetivos em prol da existência da instituição.

9 Considerações finais

Este estudo tratou da seguinte questão: “A gestão de compras no setor público: a experiência no funcionamento de um Centro de Serviços Compartilhados”. Para examiná-la, procedeu-se à revisão da literatura que discute as noções, ideias e conceitos que conformam o processo de funcionamento desse tipo de gestão, especialmente. Além disso, foi estudada a perspectiva dos demandadores e gestores do CSC. Com base nesse tema, foi feito um estudo com vários autores que sustentam a ideia referente ao sistema de compras e seus subitens – gestão e processo de compras.

Para esta pesquisa várias fontes acadêmicas foram acessadas com o objetivo de encontrar materiais referentes e específicos para o tema. E foram encontrados poucos materiais que falam diretamente do CSC no setor público. Sendo assim, a quantidade de teses e dissertações para este estudo foi bastante restrita.

Neste estudo foi desenvolvido um modelo de análise teórico, que foi extraído da revisão da literatura. Os construtos desse modelo foram utilizados na construção da pesquisa e dos questionários e os mesmos estão apresentados a seguir:

- * Liderança
- * Habilidades e competências
- * Comunicação;
- * Estímulo e comprometimento
- * Estrutura

Os construtos vieram do modelo teórico desenvolvido neste estudo, que por sinal foi extraído da revisão da literatura e que foi utilizado para avaliar as influências no processo de funcionamento do CSC. Além disso, foram importantes para:

- * Avaliar a influência da liderança no processo de funcionamento do CSC.
- * Avaliar a influência das habilidades e competências no processo de funcionamento do CSC.
- * Avaliar a influência da comunicação no processo de funcionamento do CSC.
- * Avaliar a influência do estímulo e comprometimento no processo de funcionamento do CSC.
- * Avaliar a influência da estrutura no processo de funcionamento do CSC.

As informações presentes nesta pesquisa, a análise dos resultados das entrevistas, a revisão da literatura e a análise dos construtos Liderança, Habilidade e Competência, Comunicação, Estímulos e Comprometimento e Estrutura contribuíram para a conformação

de dados analisados. Ressalta-se que, após o término da análise da pesquisa quantitativa e qualitativa que compara as respostas, foram verificados os pontos em que existe um alinhamento entre as respostas e algumas divergências entre elas. Sendo assim, apresenta-se essa comparação com a finalidade de mostrar as respostas com maior confiabilidade. Compararam-se, assim, os pontos mais importantes, cruzando os dados para ver as contribuições de cada construto.

> Liderança

Conforme apurado na pesquisa, os órgãos demandadores responderam que a liderança influencia positivamente o funcionamento do CSC. Com isso, houve um alinhamento no entendimento entre as partes, pois alguns gestores afirmaram que a liderança criou motivação, ao afirmar para os colaboradores que eles estavam tendo um aprimoramento na carreira e adquirindo conhecimentos. Entretanto, mesmo que a liderança tivesse dificuldades iniciais com os órgãos demandantes, e ainda que o CSC tivesse um número de servidores inadequado, referente ao grande número de transferência de obrigações dos demandadores, o treinamento foi feito apenas com referência aos procedimentos. A liderança influenciou certamente o funcionamento do CSC, conforme as poucas condições de trabalho que havia naquele local, em relação às demandas excessivas e diversificadas.

> Habilidade e Competência

Conforme esclarecido na pesquisa, os órgãos demandadores responderam que a Habilidade e Competência não influenciam positivamente o funcionamento do CSC. Com isso, houve um alinhamento no entendimento entre as partes, pois alguns gestores do CSC responderam que Habilidade e Competência estão relacionadas com aprendizagem e que ocorrem conforme a melhoria das práticas, e que estão relacionadas com o trabalho em equipe, a atitude individual, com pessoas bem capacitadas e com mais experiência em termos de aprendizado. Sendo assim, as pessoas mais capacitadas empreendem melhorias nas práticas e também adquirem mais experiência. Ou seja, uma pessoa, para atuar no CSC, não tem necessidade de ter habilidade e competência, podendo apenas ter um relacionamento com uma consultoria externa, desde que esta apresente conhecimentos nas atividades que são executadas dentro do setor público, mas direcionadas para as tarefas da estrutura CSC. Além disso, isso só pode acontecer caso não haja pressão dos demandadores, solicitando a conclusão dos trabalhos naquele local.

> Comunicação

Conforme esclarecido na pesquisa, os órgãos demandadores responderam que a comunicação influencia positivamente o funcionamento do CSC. Com isso, houve um alinhamento no entendimento entre as partes, já que alguns gestores afirmaram que a comunicação é uma ferramenta de planejamento ideal para o CSC e que está associada a um aumento da amplitude de utilização de *software*. Para isso, o CSC associou inovação, gestão de riscos, compras em escala, racionalização de recursos, redução dos custos, logística aperfeiçoada à qualidade das entregas. Ou seja, a comunicação está associada à execução e à fiscalização de contratos, e, para essa associação, é necessário seguir alguns itens tais como: legislação vigente; monitoramento e controle; regras e orientações que eram feitas por um Call Center que servia para tirar as dúvidas e dar suporte aos órgãos demandantes. Vale ressaltar que o SEI foi uma ferramenta inovadora que facilitou a comunicação, ainda que sua utilização tenha se dado bem depois da implantação do CSC.

> Estímulo e Comprometimento

Conforme esclarecido na pesquisa, os órgãos demandadores responderam que o estímulo e o comprometimento não influenciam positivamente o funcionamento do CSC. Com isso, houve um alinhamento no entendimento entre as partes. Isso se deu porque alguns gestores afirmaram que estímulo e comprometimento estão associados com estímulo financeiro, com benefício por mérito. Entretanto o CSC não ofereceu melhoria de salário para as pessoas que foram trabalhar lá. Até porque a designação foi feita de maneira autoritária e ainda o perfil de alguns servidores era problemático e outros eram inexperientes, o que causou um mal esta. Consequentemente, alguns servidores pensaram que sua transferência era uma forma de punição. Sendo assim, os órgãos demandantes detiveram o conhecimento das atividades do processo de compras e contratos, e o CSC ficou com poucas alternativas para criar estímulo e comprometimento nos funcionários daquele setor.

> Estrutura

Conforme esclarecido na pesquisa, os órgãos demandadores responderam que a Estrutura influencia positivamente o funcionamento do CSC. Quanto a isso, não houve um alinhamento no entendimento entre as partes. Isso se deu porque alguns gestores falaram que a estrutura ainda era inadequada, com burocracia no processo licitatório e que o CSC está relacionado à mudança. Sendo assim, o cenário do CSC teria que estar associado a um não excesso de demandas e à desburocratização dos procedimentos, estabelecendo padrões e

processos, com melhoria das práticas, com reuniões de alinhamento e com acompanhamento de resultados. Essa divergência de entendimento se dá devido ao fato de que os indivíduos demandantes não tinham noção das demandas e das complexidades dos outros demandadores.

Acreditavam que todos faziam compras dos mesmos itens dos seus órgãos, ou seja, demonstraram não conhecer a extensão da diversidade dos itens contidos no catálogo de compras e a real necessidade dos outros órgãos, passando, assim, a exigir demasiadamente o retorno de suas demandas ao CSC, mas sem ter noção que aquela estrutura não comportava as demandas de todos os órgãos que ali foram concentrados.

Por fim, a estrutura era pequena em relação ao tamanho das demandas dos órgãos e o serviço no CSC tornou-se mais lento para as áreas demandantes. Além do mais, a estrutura tem que ser proporcional à demanda e à urgência de atendimento que os demandadores necessitam para bater suas metas. Desse modo, a estrutura era o fator mais importante para o funcionamento do CSC e a falta de conhecimento dos funcionários não seria um obstáculo para essa atividade. Além disso, as ferramentas de comunicação têm que contribuir para a redução da burocracia.

Diante do que está exposto neste estudo, foi possível identificar os fatores que mais influenciaram o processo de funcionamento do CSC, na percepção dos participantes da área de compras do setor público. A pergunta que orientou essa identificação foi: Quais fatores têm maior influência no processo de funcionamento do CSC na área de compras do setor público?

Enfim, acredita-se que esta pesquisa contribuirá para a formação de novos materiais acadêmicos e servirá de fonte de inspiração para novas pesquisas. Além do mais, o conteúdo vai colaborar na formação de novos CSC e servirá de parâmetro para outras ideias ligadas ao setor público. Poderá ainda ser utilizado como balizador na construção de projetos de compras públicas, com intuito de reduzir custos adicionais.

> Limitação do trabalho

O estudo restringiu-se a um âmbito geográfico reduzido, a experiência no Estado de Minas Gerais. Recomenda-se ser pesquisado em outros estados para que o modelo ganhe robustez. Para entender o funcionamento desse órgão, talvez seja interessante trabalhar com mais variáveis que aquelas contempladas no modelo hipotético proposto. A rotação de funcionários que trabalham no setor não permitiu que se entrevistassem pessoas com maior conhecimento de todo o processo analisado.

Sugere-se como novo tema de pesquisa, que sejam relatadas outras experiências e com variáveis de caráter como rito licitatório. Entre os temas propostos, poderiam ser citados:

- O Centro de Serviços Compartilhado (CSC) de Minas Gerais sob a ótica do procedimento licitatório.
- A relevância do setor de compras no rito licitatório no âmbito da Secretaria de Estado de Segurança Pública de Minas Gerais.
- Impacto da gestão de padronização de compras públicas no estado Minas Gerais e sua influência no funcionamento do CSC.
- Impacto do planejamento de compras públicas nos órgãos de Minas Gerais e sua influência no funcionamento do CSC.
- A qualidade dos objetos comprados nos órgãos de Minas Gerais e sua influência no funcionamento do CSC.

Referências

- Affonso, H. J. (2010). *Obtido de Centro de Serviços Compartilhados (CSC): Impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresa do setor privado*. Recuperado de [www.fumec.br/anexos/mestrado/dissertacoes/ .../henrique_jose_affonso.pdf](http://www.fumec.br/anexos/mestrado/dissertacoes/.../henrique_jose_affonso.pdf)
- Almeida, A. A., & Sano, H. (2018). Função compras no setor público: Desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. *Revista de Administração Pública*, 52(1), 89-106.
- Almeida, G. P., Freitas, I. A., & Ferneda, E. (2018, jan./abr.). Aplicação de competências científicas no trabalho: Um estudo no Banco do Brasil. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 8(1), 155-190.
- Almeida, K. K., Souza, F. J., Paiva, S. B., & Camara, R. P. (2018, maio/ago.). Práticas de comunicação e de compartilhamento de informações com clientes e fornecedores nos relatórios de sustentabilidade por companhias elétricas. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 6(2), 14-35.
- Ambrozini, L. S. (2017, jan./abr.). Pressões internas e externas na utilização de padrões de divulgação de informações socioambientais amplamente aceitos: Uma análise sobre estrutura de governança corporativa, ambiente institucional e a perspectiva de legitimação. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(31), 3-25.
- Ansari, A., Modarress, B. (1990) *Just-in-time purchasing*. New York: Free Press.
- Batista, M. A., & Maldonado, J. M. (2008, jul./ago.). O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro 42(4), 681-99.
- Beuren, I. M., Souza, G. E., & Portulhak, H. (2018, maio/ago.). Análise do desenho e uso do 'balanced scorecard' em um Centro de Serviços Compartilhados. *Gestão & Regionalidade*, 34(101), 23-39.
- Beuren, I. M., Souza, L. R., & Feuser, H. (2017, set./dez.). Implicações de um Centro de Serviços Compartilhados na contabilidade gerencial: Uma abordagem institucional. *READ. Revista Eletrônica de Administração*, 23(3)32-61.
- Bianco, M., Souza, E. M., & Reis, A. M. (2014, jan./abril.). A nova gestão pública: Um estudo do pró-gestão focado em dois projetos prioritários no Estado do Espírito Santo. *Revista Gestão & Planejamento*, 15(1), 118-143.
- Bittencourt, J. P., & Silva, G. (2016, maio/ago.). Implementação de um centro de serviços compartilhados de recursos humanos: Estratégia de uma multinacional brasileira em contexto de fusão. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 11(2), 81-93.
- Borchardt, P., & Santos, G. V. (2014, maio, 25-27). *Gestão de ideias para inovação: Da ideia à implantação*. EnEo 2014- Encontro de Estudos Organizacionais da AMPAD, Gramado/RS, p. 1 a 16.

- Borges, E. F., Pereira, J. M., & Borges, G. M. (2015, set./dez.). Gestão pública no Brasil: uma proposta de mensuração da educação fiscal do cidadão. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 9(25), 3-15.
- Brodbeck, A. F., Hoppen, N., & Bobsin, D. (2016, set./dez.). Uma metodologia para implementação da gestão por processos em organizações públicas. *Rev. Adm. UFSM*, 9(4), 699-720.
- Carr, A., & Smeltzer, L. (1999, mar). The relationship of strategic purchasing to supply chain management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 5(1), 43-51.
- Carvalho, C., Andrade, E., Barbas, A., Saraiva, A., & O'Neill, H. (2013, out., 4-5) Proposta de reengenharia do processo de referência de doentes do Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil, E.P.E. *13ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI'2013)*, Évora, Portugal, 13, 345-359.
- Cavenaghi, L. S., Dias, L. S., & Marchiori, M. (2018, maio/ago.). A interação entre os sujeitos (comunicação) e o processo de construção da sustentabilidade nas organizações. *Gestão e Sociedade*, 12(32), 2232-2256.
- Corradini, F., Forastieri, L., Polzonetti, A., Riganelli, O., & Sergiacomi, A. (2018, fev., 22) *Shared Services Center for E-Government Policy. Cornell University Library-Computer Science > Software Engineering*.
- Cóser, I., Brandão, M. A., Raposo, N. R., & Gonçalves, E. (2018, jun.). Determinantes das patentes em ciências da vida e da saúde nas universidades federais de Minas Gerais, Brasil: uma análise de dados em painel para o período 1995-2016. *Cadernos de Saúde Pública*, 3(6), 1-14.
- Costa, A. L. (2000, out./dez). Sistema de compras privadas e públicas no Brasil. *Revista de Administração*, 35(4), 119-128.
- Dallabona, L. F., Nardelli, L. T., & Fernandes, A. R. (2018, jan./jun.). Estilos de liderança predominantes em uma rede de supermercados do sul do Brasil. *SINERGIA*, 22(1), 37-50.
- Decreto Estadual 46.552 de 30 junho 2014*. Regulamenta o funcionamento do Centro de Serviços Compartilhados – CSC. Recuperado de www.almg.gov.br
- Decreto n. 53.771, de 8 de dezembro de 2008*. Institui o Programa Estadual "I- São Paulo" e dá providências correlatas do Estado de São Paulo- do Poder executivo Estadual. Recuperado de <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2008/decreto-53771-08.12.2008.html>
- Decreto n. 9412, de 19 de junho de 2018. Atualiza os valores das modalidades de licitação de que trata o art. 23 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Recuperado de <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=19/06/2018&jornal=515&pagina=17&totalArquivos=108>
- Deimling, M. F., & J. Neto, F. (2008, jan./jun.). Análise de modelos de avaliação da performance de fornecedores: Um estudo de caso na indústria metal-mecânica. *Revista Gestão Organizacional*, 1(1), 47-62.

- Dirk Klimkeit, K. T. (2018). *Management of shared service centers in Asia: Examples from Malaysia and Singapore: Read the ebook..* <https://www.grin.com/document/380306>
- Donniel S. Schulman, M. J. (1999). *Shared Services*. New York: Adding Value to the Business Units.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, Axel, & Lang, A-G. (2009, Nov.). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and Regression analyses. *Behavior Research Methods* 41(4), 149–1160.
- Ferreira, C., Bresciani, L. P., & Mazzali, L. (2014, out./dez.). Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na gestão pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 61(4): 387-403.
- Friese, S. (2014). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Friese, S. (2015). *ATLAS.ti 7 user manual*. Berlin: Scientific Software Development GmbH.
- Gonzaga, R. P., Frezatti, F., Ckagnazaroff, I. B., & Suzart, J. A. (2017, abr.). Avaliação de desempenho no governo mineiro: Alterações dos indicadores e metas. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(Edição Especial FCG), 1-21.
- Governors, U. S., & Warner, M. R. (2003, out.). *Electronic commerce; government purchasing; Virginia; United States; Other General Government Support; Executive Offices; Electronic shopping and mail-order houses; Electronic Shopping. Government Procurement*, p. 44. 5/6, base de dados: Business Source Elite.
- Hair, J. F., Hult, R., & Sarstedt. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate data analysis (6 ed.)*. Upper Saddle River: Pearson Education..
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hair Jr, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). *PLS-SEM: Indeed a silver bullet*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Collins, U.S.A.: Nicholas Brealey Publishing.
- Kaderl, I., & Dwolatzky, B. (2016, maio). Deriving a research agenda for a financial service industry's methodology for carrying out business process re-engineering. *South African Journal of Industrial Engineering-general articles*, 27(1), 102-111.
- Kerzner, H. (2017). *Gestão de projetos: As melhores práticas (3ª ed.)* São Paulo: Bookman.
- Kich, J. I., Pereira, M. F., Emmendoerfer, M. L., & Santos, A. M. (2008, maio/ago.). A influência do líder na condução do processo de implementação do planejamento estratégico. *Revista de Ciências da Administração*, 10(21), 121-146.

- Köche, J. C. (2011). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Petrópolis: Vozes.
- 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. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm
- Martins, C. V., Andrade, C., Fernandes, L. T., & Costa, L. (2018, jul./set.). Proposta de reestruturação organizacional do SESC/RN. NAVUS. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 53-65.
- Melo, G. C., & Rodrigues, M. I. (2014). *Licitações: Das arrematações ao novo projeto de Lei: Uma evolução do processo de compras públicas*. Curitiba: CRV.
- Mendonça, R. A., Cruz, M. V., Teodósio, A., & Raso, L. S. (2017, set./dez.). Institucionalização de compras públicas sustentáveis: Uma análise da experiência do governo de Minas Gerais. REAd. *Revista Eletrônica de Administração*, 23(3), 62-91.
- Miguel, F. L. (1999, dez., 1). *As estratégias de compras das multinacionais automobilísticas: um estudo de caso da PSA Peugeot Citroën no Rio de Janeiro*. Recuperado de <Http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/teses/2009/AS%20estrat%c3%89gias%20de%20compras%20das%20multinacionais%20automobil%c3%8dstica.pdf>
- Mondini, L. C., Machado, D. D., Scarpin, M. R., & Mondini, V. E. (2015, jan./abr.). Impacto do planejamento de compras no desempenho financeiro da indústria de transformação do Brasil. REAd. *Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 113-140.
- Morais, P. A., & Martins Silva, P. (2018, abr./jul.). O processo de formação das representações sociais de competência dos profissionais de uma instituição federal de ensino. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(2), 88-100.
- Moura, G. D., Bianchet, T. D., Mazzioni, S., & Macêdo, F. F. (2018, maio/ago.). Influência da estrutura de propriedade e da gestão familiar no gerenciamento de resultados. *Enfoque Reflexão Contábil*, 37(2), 107-126.
- Nascimento, A. P., & Costa, A. (2017, jul./dez.). Orientação para o mercado e habilidades de marketing internacional: Um estudo acerca da influência sobre o desempenho internacional. AOS, 6(2), 29-47.
- Nascimento, R. O., Vigna, J. P., & Mainardes, E. W. (2018, jan./jun.). O impacto do estímulo ambiental com motivação olfativa sobre a decisão de compra do consumidor. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9(1), 2328-2346.
- Neis, D. F., Pereira, M. F., Soares, M. L., & Filho, W. V. (2015, ago.). O processo de implementação das estratégias: O caso do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). *Revista de Ciências da Administração*, 17(42), 22-37.
- Nishiyama, M. A., Lima, M. V., Ensslin, L., & Chaves, L. (2017, abr.). Modelo multicritério para avaliação de desempenho: Um estudo de caso para gestão de compras no setor público. *Revista de Ciências da Administração*, 19(47), 9-28.

- Nonaka, T. T., T. Neto, M., & Togashi, F. E. (2017, set./dez.). Fatores relevantes na implementação de recompensas não financeiras e programas de reconhecimento. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(3), 247-263.
- Nunes, J., Lucena, R. d., & Silva, O. G. (2007, abr./jun.). Vantagens e desvantagens do pregão na gestão de compras no setor público: O caso da Funasa - PB. *Revista do Serviço Público*, 58(2), 227-243.
- Pattas, L. D., & Benevides, T. M. (2018, dez./maio). Precisamos falar sobre carreira e a sua estruturação para estudantes de Administração. RAUnP - *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 10(2), 21-33.
- Perinotto, A. R., Veras, A. L., Chaves, T. M., & Silva, L. M. (2018, ago.). Usos das tecnologias de comunicação nos meios de hospedagem e agências do município de Parnaíba/Piauí/Brasil. *Revista Hospitalidade*, 15(1), 1-23.
- Pereira Jr, J. (2009). *Comentários à lei das licitações e contratações da administração pública*. (8ª ed.). São Paulo: Editora Renovar.
- Policarpo, R. V., Borges, R. S., & Almada, L. (2018, maio./ago.). Liderança e reações individuais à mudança organizacional. *Revista Ciências Administrativas*, 24 (2), 1-19.
- Pugas, M. A., Ferreira, H. L., Herrero, E., & Pata, L. A. (2017, maio/ago.). Mensuração da relação entre o comportamento inovador, contatos externos, liderança participativa e resultados inovadores: Um estudo exploratório por meio de equações estruturais. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 8(2), 92-105.
- Queiroz, T. B. (2018, maio). *Inovações em compras públicas*. Recuperado de <http://assiste.enap.gov.br>
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shares services: Mining for corporate gold*. U.S.A. Financial Times Prentice Hall.
- Reis, P. R., & Cabral, S. (2018, jan./fev.). Para além dos preços contratados: Fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas. *Revista de Administração Pública*, 52(1), 107-125.
- Rocha, D., & Deusdará, B. (2005). Análise de conteúdo e análise do discurso: Aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. *Revista Alea: Estudos Neolatinos*, 7(2), 305-322.
- Rodrigues, D. A., & Lotta, G. S. (2017, maio/ago.). Análise do processo de implementação de reformas em organizações públicas: Os casos do Poupatempo e do Detran-SP. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 22(72), 205-228.
- Rodrigues, S. L., & Sousa, J. V. (2015, jan./ jun.). Modelagem de processos de negócios: Um estudo sobre os processos de gestão de compras farmacêuticas em hospital da rede privada de Teresina-PI. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 4(1), 83-99.
- Roman, D. J., Marchi, J. J., & Erdmann, R. H.. (2017 set./dez.). A abordagem qualitativa na pesquisa em administração da produção no Brasil. *Desafio Online*, 5(3), 330-350.

- Saleh, A. M., & Saleh, P. B. (2013, dez.). O elemento financeiro e a educação para o consumo responsável. *Educação em Revista*, 29(4), 189-214.
- Santana, E. V., & Carvalho, P. N. (2017, jul./dez.). A ascensão dos BRICS como polo de poder mundial na arquitetura do sistema financeiro internacional pós-crise do subprime. *Revista Aurora*, 10(2), 27-48.
- Santos, A. S., Costa, V. M., Tomazzoni, G. C., L. A., & Tonin, S. (2018, jan./abr.). Percepção dos colaboradores de uma equipe de enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato. *Revista Ciências Administrativas*, 24(1),1-12.
- SETOP, S. d. (2017, nov., 15). *Transportes.mg.gov.br*. Recuperado de <http://www.transportes.mg.gov.br/leis/story/1831-cidade-administrativa-completa-quatro-anos-com-economia-de-r-121-milhoes-em-2013>.
- Silva Jr., M. F., Assis, R. I., Sousa, H. A., Miclos, P. V., & Gomes, M. J. (2014, mar.). Iniciação científica: percepção do interesse de acadêmicos de odontologia de uma universidade brasileira. *Saúde Soc.*, 23(1), 325-335.
- Silva, L. P., Castro, M. A., Santos, M. G., & Neto, P. J. (2018, jul./set.). Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(3), 401-420.
- Silva, R. C., Veloso, E. F., Trevisan, L. N., & Dutra, J. S. (2018, jan./mar.). A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações. *Revista de Administração da UFSM*, 11(1), 102-116.
- Souza, M. C., Bacic, M. J., & Bernardes, J. M. (2009, maio/ago.) . A gestão estratégica das compras como política para reduzir custos. *Gestão & Regionalidade*, 25(74), 35-47.
- Tacconi, M., Lopes, F. D., Mól, A. L., & Tacconi Neto, E. A. (2014, mar.). A confiança interorganizacional nas compras. *Gestão & Produção*, 21(1), 199-214.
- Tacconi, M., Lopes, F., Alloufa, J., Leite, A. P., & Tacconi, M. (2011, jul.). Explorando os geradores da confiança nas compras interorganizacionais. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 10(3), 37-47.
- Tridapalli, J. P., Fernandes, E., & Machado, W. V. (2011, abr.). Gestão da cadeia de suprimento do setor público: Uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 45(2), 401-433.
- Vieira, C. B., Boas, A. A., Andrade, R. O., & Oliveira, E. R. (2011). Motivação na administração pública: Considerações teóricas sobre a aplicabilidade das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADM pg Gestão Estratégica*, 4(1), 1-18.
- Vilas-Boas, O. T., & Davel, E. P. (2018, jan./jun.). Prática intercultural da liderança: Princípios e desafios da pesquisa empírica. *Teoria e Prática em Administração*, 8(1), 106-137.
- Vilhena, R. M., & Hirle, A. L. (2013, abril, 16, 17, 18). Gestão de compras e qualidade do gasto público: A experiência de Minas Gerais com o planejamento de compras e a

integração da gestão de compras à gestão orçamentária. - *VI Congresso CONSAD de Gestão Pública*. VI Brasil Gestão Secretário de Estado (pp. 6,7,8). Centro de Conversões Ulysses Guimarães, Brasília, DF.

Vilhena, R. M., Brito, A. R., & Valle, A. C. (2014). Implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) no governo do estado de Minas Gerais: pioneirismo, desafios, modernizações e inovações. *VII Congresso do Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração (CONSAD) de Gestão Pública* (Painel 22/064

Vogt, M., Degenhart, L., & Lavarda, C. E. (2017, maio/ago.). Motivações, habilidades e competências do controller na percepção de alunos que cursam pós-graduação em controladoria. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 16(48), 105-123.

Zandavalli, C., Mello, M. I., Souza, A. C., Andreolla, V. R., & Jubini, G. M. (2013, nov., 29). O PDCA como ferramenta de apoio à implementação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino. *Revista GUAL, Florianópolis*, 6(4), Edição Especial, 68-91.

Apêndice A – Questionário - Usuários do Centro de Serviço Compartilhado

A liderança é o papel de uma pessoa que detém maior conhecimento e experiência para executar o trabalho. As perguntas, a seguir, vão avaliar as influências da liderança no funcionamento do CSC. Indique seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmativas, de acordo com o critério:

1 – Discordo totalmente		2 – Discordo		3 – Não concordo nem discordo		4 – Concordo		5 – Concordo totalmente		
LIDERANÇA						1	2	3	4	5
Q01.	Os gestores do seu órgão acreditavam no conhecimento dos líderes do CSC no exercício de sua função.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q02	No seu ponto de vista, a sua chefia reconhecia a experiência profissional dos líderes do CSC.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q03.	O papel da liderança do seu órgão demonstrava ser a favor do funcionamento do CSC.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q04	Os gestores do seu órgão compraram a ideia do funcionamento do CSC.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q05.	No seu ponto de vista, os funcionários do seu órgão que foram transferidos para o CSC foram convencidos naturalmente pelo seu líder.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

As habilidades e as competências são as qualificações de um empregado.

As perguntas, a seguir, vão avaliar as influências das habilidades e das competências no funcionamento do CSC.

Indique seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmativas, de acordo com o critério:

1 – Discordo totalmente		2 – Discordo		3 – Não concordo nem discordo		4 – Concordo		5 – Concordo totalmente		
HABILIDADES E COMPETÊNCIAS						1	2	3	4	5
Q06.	No processo de seleção feito pelo seu órgão, as pessoas que foram selecionadas para trabalhar no CSC tinham perfil baseado em suas habilidades e competências.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q07.	Era visível para o seu órgão que a liderança do CSC tinha uma boa referência no mercado para executar as tarefas que lhes foram destinadas.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q08.	Era visível para o seu órgão que os servidores do CSC tinham nível de habilidade compatível com as funções que lhes foram destinadas.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q09.	As tarefas que eram executadas no seu órgão continuavam sendo executadas no CSC com as mesmas qualificações.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q10.	O seu órgão incentivava as pessoas a irem trabalhar no CSC devido ao reconhecimento que era dado por ele a essas indicações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

A comunicação é a forma de transmitir uma mensagem com eficiência.

As perguntas, a seguir, vão avaliar as influências da comunicação no funcionamento do CSC.

Indique seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmativas, de acordo com o critério:

1 – Discordo totalmente		2 – Discordo		3 – Não concordo nem discordo		4 – Concordo		5 – Concordo totalmente		
COMUNICAÇÃO						1	2	3	4	5
Q11.	O CSC respondia imediatamente às dúvidas dos órgãos, tendo em vista que tinham um bom relacionamento com eles.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q12.	A comunicação do CSC com os líderes e os liderados dos órgãos demandantes sempre era padronizada entre eles.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q13.	Uma demanda do seu órgão que foi concluída com sucesso dentro do CSC aconteceu devido à eficiência da comunicação.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q14.	Tendo em vista uma demanda que ficou frustrada do seu órgão, que estava em tramitação no CSC, o teor das informações que foram oferecidas referente ao fracasso para sua instituição foi convincente.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q15.	Tendo em vista uma demanda do seu órgão em tramitação dentro do CSC, as formas de comunicação oferecidas para sua instituição foram ágeis.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O estímulo e o comprometimento são reações de satisfação do empregado quando ele alcança novos conhecimentos.

As perguntas, a seguir, vão avaliar as influências dos estímulos e comprometimento no funcionamento do CSC.

Indique seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmativas, de acordo com o critério:

1 – Discordo totalmente		2 – Discordo		3 – Não concordo nem discordo		4 – Concordo		5 – Concordo totalmente		
ESTÍMULOS E COMPROMETIMENTO						1	2	3	4	5
Q16.	Devido ao seu conhecimento em alguma área específica, os gestores do CSC solicitaram sua participação em algum procedimento para facilitar o trabalho deles.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q17.	Quando surgia uma demanda emergencial em seu órgão, o gestor tinha satisfação de encaminhá-la para o CSC.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q18.	Você se sentiria estimulado e comprometido caso recebesse um convite para ir trabalhar no CSC apenas pelo fator financeiro.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q19.	Baseado em sua perspectiva, os funcionários do CSC apresentavam conhecimentos superiores aos funcionários do seu órgão.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q20.	Com a mudança de suas funções de origem para o CSC, você acreditava que haveria interferência na sua qualidade de vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

A estrutura é uma organização que, quando bem alinhada, proporciona melhores resultados.

As perguntas, a seguir, vão avaliar as influências da estrutura no funcionamento do CSC.

Indique seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmativas, de acordo com o critério:

1 – Discordo totalmente	2 – Discordo	3 – Não concordo nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo totalmente				
ESTRUTURA				1	2	3	4	5
Q21.	O CSC tinha uma estrutura ideal para atender as suas demandas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q22.	Se comparada a forma com que a atividade era desempenhada nos órgãos de origem, o funcionamento do CSC representou uma diminuição da burocracia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q23.	A ação repentina da transferência dos serviços dos órgãos para o CSC colaborou para eficiência e eficácia do seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q24.	O CSC oferecia uma estrutura de comunicação eficiente para responder às dúvidas dos órgãos demandantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q25.	O processo de funcionamento do CSC estava bem alinhado com os objetivos dos órgãos demandadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O funcionamento do Centro de Serviço Compartilhado é uma estrutura que padroniza e otimiza os serviços em busca de um baixo custo de escala e excelência no resultado.

As perguntas, a seguir, vão validar as influências que o funcionamento do CSC recebe dos construtos estrutura, estímulos e comprometimento, comunicação, habilidades, competências e liderança.

Indique seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmativas, de acordo com o critério:

1 – Discordo totalmente	2 – Discordo	3 – Não concordo nem discordo	4 – Concordo	5 – Concordo totalmente				
FUNCIONAMENTO DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS				1	2	3	4	5
Q26.	No seu ponto de vista, o CSC oferecia um menor custo de escala para suas demandas em relação a quando era feito em seu órgão de origem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q27.	No seu ponto de vista, a concentração das demandas de compras dos órgãos do Estado em uma só estrutura era viável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q28.	No seu ponto de vista, o CSC otimizava suas demandas de compras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q29.	O CSC certificava o seu órgão quando padronizava os serviços com outros demandantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q30.	O CSC atendeu a sua demanda rapidamente com excelência no resultado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q31.	Qual o seu cargo: () Auxiliar () Analista () Gestor () Outros.							

Q32.	Quanto tempo de atuação na atividade absorvida pelo CSC: () Menos de 1 ano () De 1 até 5 anos () Mais de 5 até 10 anos () Acima de 10 anos.
Q33.	Idade: () Até 20 anos () De 21 a 25 anos () De 26 a 30 anos () Mais de 31 anos.
Q34.	Nível de escolaridade: () Fundamental () Médio () Superior () Outros.

Obrigado por sua participação.

**Apêndice B – Protocolo de Entrevista - Gestores do Centro de Serviço
Compartilhado**

DADOS DA ENTREVISTA					
ID:		ATLAS.ti:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Gravação:	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Data:	dd/mm/aaaa	Início:	hh:mm	Término:	hh:mm
-------	------------	---------	-------	----------	-------

IDENTIFICAÇÃO DO INFORMANTE	
-----------------------------	--

Nome Completo:	
----------------	--

Idade:		Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
--------	--	-------	--

Escolaridade (assinalar o (s) grau (s) acadêmico(s) completo(s) do Informante):		
---	--	--

<input type="checkbox"/> Ensino Médio/Técnico	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Mestrado
<input type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Especialização MBA	<input type="checkbox"/> Doutorado

Formação/Profissão:	
---------------------	--

Função Exercida:	
------------------	--

Experiência na Função:	
------------------------	--

Tempo no Órgão:	
-----------------	--

ROTEIRO DE ENTREVISTA	
-----------------------	--

Objetivo: LIDERANÇA

Q01.	Sendo o CSC uma ferramenta para tomada de decisões dos órgãos demandadores e ciente de que eles necessitavam do resultado do seu trabalho para alcançar a meta com excelência, qual foi a sua postura como líder para contribuir com essas decisões?
Q02.	Para obter um bom relacionamento entre o CSC e as áreas demandantes, era necessária a presença de um líder que contribuísse com a expectativa desses setores. Sendo assim, quais os critérios que foram utilizados na escolha desse líder que trabalhava no CSC?
Q03.	Para alcançar um objetivo, é necessário ter uma comunicação eficiente. Para isso acontecer, é preciso haver colaboração da liderança. No seu ponto de vista, qual o grau de convencimento que um líder necessita ter para chegar a esse patamar?

Objetivo: HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Q04.	Com o funcionamento do CSC, foi necessário o deslocamento de alguns servidores de outro órgão para este local. Quais os critérios que foram utilizados para definir a escolha dos servidores? E estes atenderam à expectativa dos líderes do CSC?
------	---

Q05.	Uma organização que busca excelência no mercado precisa ter pessoas com um bom histórico profissional neste segmento. Na sua percepção, pessoas que não têm referência no mercado contribuiriam para o desenvolvimento da empresa?
------	--

Q06.	Para atuar em uma organização, é necessário que o profissional tenha conhecimento na área para a qual é designado. No seu ponto de vista, as pessoas que atuaram no CSC, tinham conhecimento na área para a qual foram designados, elas tinham qualificação para executar sua função?
------	---

Objetivo: COMUNICAÇÃO

Q07.	O CSC foi uma ferramenta importante para facilitar a comunicação entre os outros setores! Você acredita que a comunicação contribuiu para redução de custos dos serviços para os órgãos?
------	--

Q08.	Para que aconteça um bom funcionamento no CSC, foi necessário um bom nível de comunicação entre líderes, servidores e demandadores. Na sua perspectiva, a forma de comunicação dos gestores do CSC em relação aos órgãos demandantes foi eficiente e alinhada?
------	--

Q09.	O CSC trabalha em busca de resultados eficientes. Mas, para isso acontecer, foi necessária a interligação de várias ferramentas de gestão do trabalho. Sendo assim, na sua perspectiva, a forma de comunicação facilitava a busca de eficiência?
------	--

Objetivo: ESTÍMULOS E COMPROMETIMENTO
--

Q10.	Os gestores públicos buscam um caminho para alcançar suas metas e com isso tiveram a ideia de centralizar o setor de compras no CSC. No seu ponto de vista, quais alegações estimularam e que possivelmente poderiam ter motivado ou não a sua transferência para este local?
------	---

Q11.	Alguns funcionários demonstram que têm conhecimento e satisfação na produção do seu trabalho. Você acredita que eles receberam algum estímulo para se tornarem comprometido com suas tarefas?
------	---

Q12.	Apesar do momento de dificuldades que o Estado vem apresentando no seu ponto de vista, você acredita que algum funcionário só aceitou trabalhar no CSC pela proposta financeira?
------	--

Objetivo: ESTRUTURA

Q13.	De que forma que a estrutura do CSC contribuiu para reduzir a burocracia nos processos licitatórios?
------	--

Q14.	Depois da unificação das demandas dos órgãos para o CSC, no seu ponto de vista o CSC era uma estrutura ideal e capacitada para atender às demandas de todas as unidades externas?
------	---

Q15.	Para uma organização para alcançar os seus objetivos é necessário que todos os membros da organização estejam bem alinhados em busca desta meta. No seu ponto de vista, a forma como que foi estruturado o CSC contribuiu para este acontecimento?
------	--

Obrigado por sua participação.

Apêndice C – Respostas

OBJETIVO: Liderança

Sendo o CSC uma ferramenta para tomada de decisões dos órgãos demandadores e ciente de que eles necessitavam do resultado do seu trabalho para alcançar a meta com excelência, qual foi a sua postura como líder para contribuir com essas decisões?

1. Uma das estratégias adotadas foi convidar representantes de órgãos e entidades para reuniões de aproximação, apresentação do Projeto de Compras Centralizadas e articulação da compra, construindo de forma conjunta, como parceria, somando conhecimentos e dividindo responsabilidades para as aquisições.
2. Atuar em conjunto com a equipe e alinhado às estratégias dos órgãos demandantes e suas necessidades; identificar riscos, tendências e demandas tentando antecipar soluções; propor e negociar padrões mais eficientes tanto com a equipe como com os órgãos demandantes; preservar as peculiaridades de cada órgão demandante, mesmo seguindo as regras processuais e legais.
3. Trabalho por entregas. Definia bem com minha equipe as metas de cada um. Criei uma rotina de reuniões de alinhamento e acompanhamento de resultados. Também criei uma rotina de treinamento semanal em gestão com os 6 colaboradores da minha equipe.
4. Entender e qualificar a demanda para obter a melhor resultado para os Órgãos. Além da motivação dos servidores, neste ponto tinha que ter mais jogo de cintura com os órgãos, porque no início do CSC, era uma enxurrada de processo e não tinha servidor suficiente na maioria das vezes, para atender as demandas no tempo e na hora que éramos demandados. Então, a gente tinha que fazer que todos processos caminhassem com um tempo bem muitas vezes bem enxuto. Na verdade, conseguir nos virar com que a gente tinha. A gente passou bastante aperto com o início do CSC até com a mudança atual.
5. A estratégia é que o atendimento das demandas seja providenciado de forma rápida e objetiva. Na atual gestão do CSC a hierarquia horizontal permite que as questões que necessitam de negociação superior sejam realizadas de forma ágil e sem excessos de burocratização.
6. Alinhar o objetivo, entendendo-o, pois é possível perceber que a solução ideal para determinada questão, muitas vezes é diferente da inicialmente pensada. De forma sucinta é conhecer o objeto que se pretende. Pois, no início tinha muitas coisas que nem os funcionários conheciam e muito menos os demandantes. Em alguns casos, os órgãos demandantes nem sabia o que queriam comprar. E para resolver essa situação, chamavam os responsáveis para explicar e esclarecer as especificações do seu produto.
7. Proativa.

Para obter um bom relacionamento entre o CSC e as áreas demandantes, era necessária a presença de um líder que contribuísse com a expectativa desses setores. Sendo assim, quais os critérios que foram utilizados na escolha desse líder que trabalhava no CSC?

1. Acredito que capacidade de articulação, conhecimento técnico, habilidades de relacionamento interpessoal são critérios adotados para escolha de líderes para a Subsecretaria de Gestão Logística.

2. Verificar a habilidade em gestão de pessoas e processos; ter experiência em processos de contratação pública; ser focado em resultados; saber trabalhar sob pressão; entregar com qualidade os processos demandados. Ter boa comunicação e relação interpessoal.
3. Não sei. Não participei desse processo de escolha.
4. A escolha desse líder foi com base nos conhecimentos na área que tivesse uma boa relação com os demandantes.
5. No que tange à escolha de “líderes” informais para atuação na Diretoria Central de Gestão de Contratos, minhas escolhas levaram em consideração em primeiro plano o domínio da matéria envolvida nas atividades para que pudéssemos trazer mais eficiência e rapidez nas entregas. Outra característica que embasou as escolhas recai na capacidade do servidor para relacionamentos com a equipe e com os clientes externos, uma vez que o contato com esses públicos permite a melhoria dos resultados e facilita a comunicação imprescindível às entregas.
6. Conhecimento, disponibilidade e acessibilidade. Apesar de que, muitas vezes não tínhamos o conhecimento para comprar determinado produto, mas em conjunto com outras áreas ficava mais fácil adquiri-lo. Vale ressaltar que no passado, os gestores só ficavam dentro de sala e o acesso a eles era muito mais difíceis. Só que, os funcionários indicavam alguém que ajudavam a resolver o assunto. O que seria um grande desafio para todos envolvidos no CSC.
7. Não participei da seleção. A Seleção foi feita pela equipe do projeto.

Para alcançar um objetivo, é necessário ter uma comunicação eficiente. Para isso acontecer, é preciso haver colaboração da liderança. No seu ponto de vista, qual o grau de convencimento que um líder necessita ter para chegar a esse patamar?

1. O líder apresenta um caminho a seguir e comanda sua equipe para atravessar este caminho. Um líder com comunicação direta, sincera e assertiva aumenta seu poder de convencimento e gera o engajamento da equipe com a qual trabalha. O engajamento favorece um ambiente de sucesso no desenvolvimento de projetos.
2. Tinha uma comunicação alinhada, além da comunicação informal que era muito próxima por telefone, e-mail e contato os mais variados possíveis, reuniões quando tinha necessidade. Havia uma comunicação verbal muito eficaz, pois havia um termo de referência, havia um padrão que tinha que seguir pelo roteiro de compra, tanta pela legislação quando ao portal de compra. Essa comunicação era facilitada sim, tanto com os subordinados quando os demandantes e quando havia algumas rugas nesta comunicação, era muitas vezes por não conhecer tanto do negócio dos demandantes. Como ali no CSC é um centro de compra de toda secretaria, muitas vezes a equipe que estava trabalhando naquele processo não conhecia bem daquele objeto que estava sendo comprado ou serviço que estava sendo contratado. Às vezes tinham dificuldade para entender os objetos. Mas, na conversa e na comunicação a gente conseguia acabar com esse tipo de problema.
3. Não gosto da palavra convencimento. A ideia é sempre criar reuniões de alinhamento, sistemática de acompanhamento de resultados e implantação de painéis de gestão a vista. Feedbacks periódicos também são importantes.
4. No meu ponto de vista esse profissional deve ser o mais claro possível nas suas comunicações, com uma argumentação simples e objetiva. Só de ter uma relação boa entre as partes e demonstrassem conhecimento resolveria as coisas. Pois, convencimento ficaria mais forçado.
5. No caso específico da Diretoria de Contratos é importante que o líder possua argumentos técnicos e legais para demonstrar o caminho mais seguro para o cliente. No início do CSC, a composição dos funcionários era de várias categorias e tivemos que trabalhar com que todo fosse bem recebido. Com isso criou uma equipe amiga que facilitou o trabalho no setor. Era uma área meio com diversos níveis, pois tinha pessoas vindo de outros órgãos, muitas vezes

sem vontade de vim ou formam obrigados a vim e que saíram de uma área de conforto. Sendo assim, nos (líderes) já entramos em um cenário, tão quanto, desfavorável, neste sentido. Com isso, sempre motivei minha equipe falando que você está em uma questão nova e uma grande oportunidade de trazer conhecimento para aprimorar sua carreira e também traz conhecimento prático. Sendo assim, tive o cuidado de ver o grau de conhecimento de cada um e tentei nivelá-los por esse grau. E ainda, fizemos com que o trabalho seja bem parecido e para isso fizemos muitos treinamentos.

6. Apresentação de soluções viáveis e possíveis, ainda que não conheça a possível solução, deve ser pessoa que consiga se relacionar com diferentes redes a fim de buscar a solução adequada para a solução demandada. Para isso, nos buscávamos trabalhar em equipe, pois a demanda era muito e não era justo as pessoas sofrerem sozinhos. Além do mais, o CSC era mal falado e desacreditados, por isso que a união da equipe facilitava o trabalho. Mas, foi com a chegada da nova líder que as coisas foram organizando e o trabalho foi direcionando para redução de estoque. Sendo assim, neste período aconteceu a redução nas perdas dos remédios devido aos seus vencidos.
7. Treinamento.

OBJETIVO: Habilidades e Competências

Com o funcionamento do CSC, foi necessário o deslocamento de alguns servidores de outro órgão para este local. Quais os critérios que foram utilizados para definir a escolha dos servidores? E estes atenderam à expectativa dos líderes do CSC?

1. Eu não estava aqui neste primeiro momento. Não sei responder quais critérios foram considerados. Mas, escutei algumas histórias falando que foi determinado pela organização e pela secretaria de planejamento na época e que cada órgão deveria manda um número x de servidores para compor esse o CSC. Então, escutei de várias pessoas que a determinação era que mandasse, talvez, a melhor equipe para construir uma equipe muito qualificada. Mas, o entendimento dos órgãos foi um pouco diferente, e que eles não mandaram os melhores funcionários, e que eles pegaram muitas pessoas que não se encachavam no perfil e que estava tendo problemas comportamentais nos seus órgãos e mandaram para o CSC. Mas, foi uma maneira de se proteger e se resguarda, garantindo que as pessoas qualificadas na área de compra continuariam nos órgãos. Escutei de pelo mesmo 5 pessoas daqui de dentro. Depois de muito tempo, ouvi várias transformações e algumas pessoas dessas problemáticas, não se encachavam no perfil que aqui estava. Alguns voltaram para órgãos e outros foram devolvidos. Novas pessoas foram entrando e a equipe está se capacitando desde então. Está tendo algumas mudanças ainda, com menos ritmo e a equipe estão tomando uma forma diferente. Hoje, existem várias áreas nesta subsecretária e dentro da área de compra existe pessoas muito bem capacitadas e tem pessoas que não estão tão bem capacitadas, mas tem vontade de aprender e entregar mais e tem gente, como qualquer lugar, que não consegue entregar, essa é a minha forma de ver. Pois, não faço o PGDI de todo mundo, existe outras equipes aqui, mas vejo a postura. Pois, é bem diferente de quem quer fazer e quem está aqui acomodado. **E estes atenderam à expectativa dos líderes do CSC?** Sim, conforme a necessidade do momento daquela época. Mas, se for baseado no quesito tempo que a organização necessitava de responder as demandas, alguns servidores não atenderam a expectativa dos líderes, pois necessitava de um tempo maior para treina-los.
2. Foi realizado, pela consultoria contratada, um “censo” para verificar as tarefas e perfil dos servidores em seus órgãos de origem. Em seguida foi estipulado o número de servidores que cada órgão deveria indicar para atuar nas diversas frentes de atividades do CSC. Os órgãos é

que indicaram os servidores que deveriam ir para o CSC. **E estes atenderam à expectativa dos líderes do CSC?** Muitos responderam, outros não.

3. Foram escolhidas pessoas que já atuavam nos setores em seu órgão de origem. A maioria das pessoas com quem trabalhei atenderam às minhas expectativas, sabiam muito do negócio e acreditavam na ideia do CSC.
4. Na criação da Subsecretaria foi solicitado aos órgãos que encaminhassem seus servidores lotados na área que o CSC iria atuar e que tinham expertise no desenvolvimento de suas atividades. Diante dessa grande mudança a maioria dos Órgãos não cumpriu o que havia sido pactuado entre os dirigentes e disponibilizaram servidores que não eram da área ou que haviam acabado de ingressar no serviço público, o que dificultou inicialmente as atividades do CSC.
5. Quando iniciei minhas atividades no CSC os servidores já haviam sido escolhidos, não participei da referida escolha e nesse sentido não possuo conhecimento sobre os critérios que definiram as escolhas do corpo de servidores das equipes. Quanto à minha expectativa em relação à equipe que recebi no início das atividades do CSC, especialmente no que tange à Diretoria de Contratos, pude perceber que os servidores apresentavam nível de conhecimento bastante heterogêneo e apesar disso não houve treinamento quanto ao conteúdo das atividades correlacionadas à matéria Contratação. Assim sendo, foi preciso criar “modelos padronizados” para treinamento da equipe durante a execução das atividades com o objetivo de nivelar o conhecimento entre os servidores.
6. Os critérios utilizados foram o do conhecimento detido para atuação em cada área, bem como suas habilidades. Muitos atenderam essas expectativas, outros foram remanejados para outras atividades. Muitos atenderam. Além do mais, muitos funcionários foram enviados contra sua vontade. Sendo assim, os mesmos entendiam que a sua transferência para o CSC era uma forma de ser penalizados. Pois, não consultaram a vontade deles.
7. Não participei da seleção. A seleção foi feita pela equipe do projeto.

Uma organização que busca excelência no mercado precisa ter pessoas com um bom histórico profissional neste segmento. Na sua percepção, pessoas que não têm referência no mercado contribuiriam para o desenvolvimento da empresa?

1. Acredito que um determinado perfil comportamental, de conhecimentos e habilidades é mais relevante que uma experiência anterior em determinada área. A experiência ajuda, mas um perfil empreendedor, desbravador pode obter resultados melhores do que o daquela pessoa experiente.
2. Em relação a esses profissionais que chegaram ao CSC, como é um centro de compras compartilhada, que reunia várias demandas de vários órgãos, quando foi feito a captação desses servidores, ele já trabalhava de alguma forma com compra e contrato nos seus órgãos de origem. Quando vieram para o CSC já trouxe sua experiência, uns com mais experiência e outros com menos, mas todos eles já tinham algum conhecimento. Mas, diferente de uma seleção no mercado de empresa, que faz análise de currículo, que faz análise de uma série de coisa. Nosso caso, não tivemos essa oportunidade, não tinha como recusar um servidor. Aqueles que trouxeram a experiência nós conseguimos agregar e aqueles que tinha menos experiência muitas vezes, eles aprenderam muito com a gente e hoje que as compras voltaram para os órgãos, eles levaram a experiência. Então, de toda forma, houve uma contribuição sim. Tanto quem tinha muito experiência e com quem estava chegando com pouca experiência. Houve reunião de interesse quando estava junto e depois cada um que teve que volta para seus órgãos, voltou também um pouco mais experiente, mais tarimbado para trabalhar com compras e contratos. Que era minha gerencia e minha área de atuação no CSC.

3. Todo conhecimento é válido. É importante ter gestores com conhecimento de mercado, mas todas as pessoas podem ser treinadas.
4. Essas pessoas que não tinham experiência profissional e vieram trabalhar no CSC contribuíram de uma forma não esperada, sem conhecimento das atividades para as quais foram designados, eles trabalharam com dedicação e muito esforço para compreender e desenvolver essas atividades.
5. A experiência é ponto de grande relevância para entregas bem-sucedidas, porém é aceitável que o conhecimento seja absorvido e aprimorado por pessoas que não possuem experiência, contudo a contribuição para a organização dependerá muito da atitude do profissional envolvido.
6. Sim, pois as habilidades e atitudes daqueles que não possuem referência no mercado podem contribuir de forma positiva e fazer a diferença nos resultados. Pois, o importante é ter humildade e buscar a solução para os problemas e ser sincero com as outras pessoas dizendo que não sabe fazer, mas que está disposto a aprender. Por isso, tínhamos os melhores resultados, tendo em vista que todo mundo ajudava.
7. Sim.

Para atuar em uma organização, é necessário que o profissional tenha conhecimento na área para a qual é designado. No seu ponto de vista, as pessoas que atuaram no CSC, tinham conhecimento na área para a qual foram designados, elas tinham qualificação para executar sua função?

1. Nem sempre. A dinâmica do CSC e suas compras centralizadas demandaram novos conhecimentos, aprendizados, ferramentas que antes não eram encontrados. Muitas pessoas precisaram estudar, aprender e desenvolver novas técnicas. E nem sempre tiveram os conhecimentos e experiências necessárias para o trabalho que desempenhariam. Algumas pessoas tiveram muito interesse de aprender e que surpreendeu a chefia.
2. Boa parte dos servidores estavam qualificados para atuar, a dificuldade era o novo formato, o padrão exigido e a diversidade de processos. Quebrar as barreiras culturais de cada órgão e colocar tudo junto em um novo formato foi um fator de desconforto.
3. Sim, os que não tinham (recém-efetivados no Estado por concurso) estavam sendo treinados.
4. Acredito que os gestores do CSC foram escolhidos com muito critério, já os outros colaboradores foram escolhidos pelos seus órgãos sem que fossem usados os mesmos critérios de escolha.
5. As pessoas envolvidas no CSC foram trazidas de outros órgãos públicos e este fato nos levar a deduzir que as mesmas possuíam conhecimento nas áreas de atuação para as quais foram designadas. Ocorre que no transcorrer do tempo foi possível verificar que a falta de padronização e dos procedimentos adotados por diversos órgãos trouxe um pouco de confusão inicial para o processo, porém o tempo permitiu que essas divergências fossem utilizadas para amadurecer as técnicas utilizadas e conseqüentemente a melhoria das práticas adotadas.
6. Nem todas, e me incluo nessa informação, pois minha área de atuação e conhecimento não era a área para a qual fui designada, entretanto, foi necessário que eu aprimorasse meus conhecimentos. Ressalto que minhas atitudes fizeram toda diferença para a obtenção do resultado positivo, pois a integração com a equipe é fundamental para o sucesso dos trabalhos. Sendo assim, o importante que as pessoas saibam ouvir, falar e que tenha a facilidade de trabalhar em sintonia.
7. Alguns, sim, outros não.

O CSC foi uma ferramenta importante para facilitar a comunicação entre os outros setores! Você acredita que a comunicação contribuiu para redução de custos dos serviços para os órgãos?

1. Acredito que em parte sim. Porém, mesmo centralizando compras e racionalizando recursos, a comunicação ainda não é a ideal. Desde aquelas realizadas via sistema até as relacionadas à articulação ainda não são as ideais e resultados ainda melhores podem ser alcançados.
2. Quando a comunicação é efetiva e clara, sim, mas ocorreram desencontros que geraram retrabalho e dificuldades também.
3. Sim, uma vez que torna possível a compra em grande escala e o inventário melhor das necessidades de todos os setores.
4. Com uma comunicação assertiva, tanto o custo, quanto a morosidade nos processos públicos podem sofrer uma redução considerável. Sendo assim reduziu os custos.
5. A centralização das atividades pressupõe uma comunicação eficaz entre os atores, contudo as orientações e direcionamentos trazidos pelo CSC contribuíram para a redução dos custos dos órgãos principalmente em relação ao menor número de procedimentos e operações realizadas por equipes múltiplas.
6. Com certeza, a comunicação estreita barreiras, normatiza e unifica procedimentos. As boas práticas são disseminadas entre os bons comunicadores, resultando em redução de custos, celeridade processual e assertividade nos procedimentos.
7. Sim.

Para que aconteça um bom funcionamento no CSC, foi necessário um bom nível de comunicação entre líderes, servidores e demandadores. Na sua perspectiva, a forma de comunicação dos gestores do CSC em relação aos órgãos demandantes foi eficiente e alinhada?

1. Não. Há alguma articulação, mas ainda é pouco diante da demanda dos órgãos e entidades. Projetos foram elaborados e desenvolvidos, mas uma comunicação ampla e efetiva ainda é tabu dentro do Estado de Minas Gerais.
2. A princípio sim, mas com o volume de processos algumas dificuldades surgiram, como o planejamento de compras comuns para vários órgãos.
3. A ideia de um sistema que unificasse todas as solicitações foi imprescindível. É claro que toda implantação de um sistema requer paciência e ajustes, mas quando sai, no final de 2014, todas as melhorias e correções levantadas estavam sendo implantadas. Também existia um call center específico para atender os setores em caso de dúvidas, que foi muito interessante também.
4. Na implantação do CSC, além dos gestores, foi criado um setor para facilitar essa interlocução com os demandantes e mantinham contato direto com os mesmos.
5. Considero que com as ferramentas disponíveis a comunicação entre as partes foi eficiente e alinhada, essa é minha opinião em relação à Diretoria de Contratos, uma vez que utilizamos de padronização para comunicar as regras e orientações para nossos clientes.
6. Muitas vezes a comunicação foi precária. Ressalte-se oportunamente, que o modelo CSC foi uma inovação com erros e acertos, não havia um desenho prévio do que se pretendia. Ele foi sendo aprimorado graças à determinação dos gestores no intuito de que riscos fossem previstos. O desenho da nova logística representou um ganho fundamental para as compras realizadas no Estado, onde havia muitas perdas, com as melhores práticas em Gestão de Risco em aquisições, essas foram reduzidas e o dinheiro público foi melhor utilizado. Além do mais, havia muitos funcionários do CSC comprometidos para alcançar a eficiência e o alinhamento.

7. Não.

O CSC trabalha em busca de resultados eficientes. Mas, para isso acontecer, foi necessária a interligação de várias ferramentas de gestão do trabalho. Sendo assim, na sua perspectiva, a forma de comunicação facilitava a busca de eficiência?

1. Sim. Criação de novas sistemáticas de contato com órgãos e entidades é/foi fundamental para a proposta de trabalho do CSC. Mesmo assim, ainda há muito o que melhorar.
2. A comunicação bem-feita sempre facilita. A troca de experiências, o monitoramento dos trabalhos, o feedback entre os servidores envolvidos e os órgãos são fundamentais para alcançar a eficiência. A comunicação é sempre uma ferramenta necessária, ela tem que ser aplicada em qualquer tipo de trabalho e principalmente num trabalho que a gente tem regras muito rígidas, que a compra pública é muito rigorosa, e aí tem consequência tem todo a série de quesito para a gente trabalha desde do planejamento até a o descarte de determinado produto. Isso tudo tem que muito trabalho na comunicação. TAMBÉM, para pessoas entenderem as importâncias de planejar bem e fazer um bom pedido, de saber que as regras têm que ser cumpridas. Para saber que depois vai ter que ser executado bem o contrato. Para fiscalizar o contrato e depois que tiver algum tipo descarte de algum tipo de produto tem que ser feito dentro da norma. Isso tudo perpassa pela comunicação, se isso não for eficiente isso, O ciclo não fecha. Claro que tem momento que isso tem uma quebra, hora administração consegue fazer isso bem, e hora não consegue. Mas dentro do CSC buscava-se sempre promover conhecimento, tanto para quem estava dentro do trabalho, como para os órgãos. Então, as formas de reunir e levar para plenária e tentar fazer workshop de tentar disseminar informações dentro da nossa atividade agente buscou fazer. Nem sempre isso era um sucesso, mas a gente buscava essa excelência, a gente buscava.
3. Sim, o sistema de chamados ajudava bastante. Também existia um call center para atender as dúvidas dos setores. Além disso, foi criada a Coordenação de Melhoria Continua para ajudar todos os Núcleos do CSC a atingir metas e desenvolver ferramentas de gestão, melhorando, assim a comunicação.
4. A comunicação sempre contribuiu para eficiência das atividades, no CSC não foi diferente, e para isso foi criado um setor para manter essa interlocução com os órgãos demandantes.
5. A comunicação é a base para entregas e resultados eficientes.
6. Com certeza, o novo desenho e o mapeamento da logística foi realizado graças a comunicação eficiente e as visitas “in loco”. É salutar destacar os aprimoramentos ocorridos nos diversos sistemas como o Portal de Compras SIAD/SIRP e a utilização do próprio SEI, que representou e representa para o Estado uma economia processual considerável. Neste sentido, destacamos que na utilização do SEI, houve a celeridade processual, bem como o desuso de papéis, grampos e carimbos. Sendo assim, muitas mudanças deveriam ter acontecido no início do CSC, mas por falta de dinheiro, somente agora foram implantados.
7. Mais ou menos.

OBJETIVO: Estímulos e Comprometimento

Os gestores públicos buscam um caminho para alcançar suas metas e com isso tiveram a ideia de centralizar o setor de compras no CSC. No seu ponto de vista, quais alegações estimularam e que possivelmente poderiam ter motivado ou não a sua transferência para este local?

1. O entendimento da política de compras centralizadas, racionalizando recursos, mão de obra, tempo e melhorando a padronização dos itens adquiridos, além de vivência em hospital, convivendo com problemas relacionados à qualidade e disponibilidade de produtos.
2. O chamamento para CSC não foi uma escolha, foi uma convocação do governador, para montagem desse centro de serviços compartilhado. Essa convocação foi feita aos órgãos e eles tinham que selecionar os servidores que mandariam para o CSC e nos apenas recebemos esses servidores e encaminhado pelos órgãos. Então, quem fez a seleção de quem ia ou quem não ia para o CSC, foram os próprios órgãos. A gente só tinha feito um censo pela empresa de consultoria contratada e que ela levantou quantas pessoas precisava para trabalhar em cada um dos núcleos de serviços do CSC e dada essas quantidades a gente também tinha um levantamento de quantas pessoas trabalhavam nessas mesmas atividades nos órgãos. Então, vamos imaginar, o órgão tinha lá dez pessoas trabalhando na área de compras e contrato. Agente precisava de cinco lá no CSC, então o órgão encaminhou cinco e ficou cinco nele. Então isso aconteceu, mas tinha órgão que não tinha quantitativo, mas assim mesmo enviou sua demanda para o CSC. E assim mesmo foram atendidos.
3. Acredito que a centralização do setor de compras, assim como de outros processos meio, são necessários em qualquer organização, seja ela pública ou privada. O CSC padroniza os procedimentos, melhorando as entregas, reduzindo custos e, conseqüentemente, aumentando a produtividade da organização como um todo. Além disso, existe ainda o benefício do conhecimento compartilhado. Especificamente para o setor de Compras, as diversas áreas demandam a aquisição de diferentes produtos e serviços e, nem sempre, a compra é feita de forma unificada e estruturada. Ao manter essa atribuição ao CSC, todas são realizadas pelo mesmo departamento e equipe. Logo, é possível planejar o que e quando comprar – o que facilita a conquista de descontos e outros benefícios da aquisição em larga escala. No caso do setor público isso é ainda melhor, uma vez que facilita a fiscalização para evitar fraudes nos processos licitatórios.
4. A maior motivação para que eu tomasse a decisão de pedir minha transferência para o CSC foi que a centralização de toda atividade meio em uma única secretaria, se transformando na atividade finalística do órgão.
5. A experiência em órgãos diversos da Administração Estadual, tanto direta quanto indireta nos setores que envolvem atividades relacionadas a compras e contratações.
6. Habilidade para solucionar problemas, comunicação assertiva e disponibilidade para com os meus pares. Além do desafio de trabalhar em uma nova área, tinha o estímulo de contribuir com a economia em massa nas aquisições.
7. Economia processual, de pessoas, maior controle, padronização entre outras.

Alguns funcionários demonstram que têm conhecimento e satisfação na produção do seu trabalho. Você acredita que eles receberam algum estímulo para se tornarem comprometido com suas tarefas?

1. Sim. Estímulos financeiros, de reconhecimento, de resultado, ligados à auto realização. Todos são motivos para satisfação no trabalho.
2. Muitos servidores chegaram ao CSC com grande conhecimento e oportunidade de serem reconhecidos pelo seu desempenho. Infelizmente o estímulo que muitos almejam é financeiro. Alguns receberam esse benefício por mérito.
3. Estímulo pessoal. Todos que trabalhavam comigo acreditavam na ideia de um Estado mais eficiente, com menos desperdício, mais produtivo.
4. Considerando os baixos salários dos servidores, acredito que o estímulo seja apensar o fato de desenvolverem suas atividades. Apesar de ser sofrido, passar muita raiva, o pessoal aqui gosta do que faz.

5. O Estado possui alguns estímulos para os servidores, dentre eles cursos de aperfeiçoamento e capacitação. Porém, considero que é na execução das tarefas diárias que mais podemos estimular nossos colaboradores, a liderança tem por obrigação envolver-se nas atividades de forma a auxiliar na obtenção de conhecimento de forma a tornar as rotinas mais palatáveis, trazendo conforto e segurança para atuação do servidor o que contribui de forma direta para a entrega eficaz dos resultados.
6. Ambiente harmonioso, respeito entre os pares e sentimento de inclusão nas soluções das demandas e da sua importância enquanto profissional. Solução dos problemas em equipe. Além do mais, as pessoas vieram com que tinham dos seus órgãos, pois o CSC não tinha condições de oferecer estímulos financeiros. Mas, vieram pelo desafio e com o pensamento de se tornar uma referência nesse seguimento. Sendo assim, aconteceu uma seleção natural dos funcionários e aqueles que se sentiam desavontade retornaram para seus órgãos de origens.
7. Sim.

Apesar do momento de dificuldades que o Estado vem apresentando no seu ponto de vista, você acredita que algum funcionário só aceitou trabalhar no CSC pela proposta financeira?

1. Sim. Mudanças nem sempre são bem-vindas. Em alguns casos, o estímulo financeiro pode ter sobressaído. Porém, não foi este o meu caso. Vim pelo desafio e oportunidade de adquirir novos conhecimentos.
2. Não havia promessa de melhoria financeira para ir trabalhar no CSC; os servidores indicados pelos órgãos foram com os cargos e gratificações obtidas nos órgãos de origem.
3. Pergunta difícil, uma vez que não posso responder por todos os funcionários. Tendo em vista as pessoas que trabalhei, acredito que não. Não vi indício disso, até porque, não tive conhecimento sobre incentivo financeiro ou diferenciação de outras áreas na época que trabalhei lá.
4. Acredito que isso tenha acontecido sim, mas em sua grande maioria aceitaram o trabalho porque na época houve uma diretoria de governo de que todos esses servidores deveriam ser transferidos para o CSC.
5. Acredito que a proposta financeira seja critério de definição do servidor sim, no entanto, penso que não é o primeiro critério de análise, pois a possibilidade de obter conhecimento de ações centralizadas pode em muito motivar alguns servidores.
6. Pode ter ocorrido. Entretanto, para muitos funcionários, foi uma imposição feita pelos dirigentes dos órgãos, inclusive muitos vieram insatisfeitos e vieram a transferência para o antigo CSC como forma de punição por suas chefias anteriores.
7. Não. Por falta de opção também.

OBJETIVO: Estrutura

De que forma que a estrutura do CSC contribuiu para reduzir a burocracia nos processos licitatórios?

1. Desenvolvimento de processos informatizados, padronização das minutas de edital, padronização dos itens a serem licitados, prazos definidos para etapas, articulação com a Advocacia Geral do Estado, capacitação da equipe de trabalho, foco em planejamento e resultados. Todos foram fatores determinantes para o sucesso na redução da burocracia.

2. O processo de compras é formal e os trâmites são definidos por lei. O que foi possível fazer para melhorar o andamento foi a padronização de Termos de Referência, a precisão na pesquisa de preços e a dedicação da Assessoria Jurídica.
3. No momento que existe um processo único para todo o Estado, é bem mais fácil treinar as pessoas e trabalhar em melhorias. A ideia de um sistema único para as solicitações também facilita e desburocratiza processos licitatórios. Também ajuda no combate a fraudes, uma vez que centralizado, fica mais fácil a fiscalização.
4. O CSC não contribuiu para desburocratização dos processos licitatórios, mas contribuiu para a padronização dos processos e procedimentos com tempo. A grande maioria dos demandadores ficara bem satisfeita devido a agilidade nos processos. Apesar de alguns órgãos não ficavam satisfeitos.
5. Apesar de não atuar diretamente nos processos licitatórios, acredito que a prática e a experiência nos permitem percorrer um caminho mais seguro e mais ágil. No início as práticas eram feitas igual aos órgãos e cada um tinha o seu tratamento diferenciado e não tinha uma questão padronização, até porque os assuntos são ligados ao direito e no direito tem várias interpretações. Então, não só o entendimento, mas o procedimento também era heterogenia. Com isso, o volume de serviço era alto e a estrutura era muito pequena para demanda e ainda a equipe era despreparada e não recebia treinamento, pois recebiam treinamento somente referente ao fluxo interno. E ainda as pessoas trabalhavam até mais tarde. Com decorrer do tempo, com as mudanças, fomos padronizando o trabalho que contribuiu na agilidade dos serviços e nos tornamos referência.
6. Solução dos problemas de forma normatizada e centralizada e tirando as barreiras entre os órgãos.
7. Economia processual, de pessoas, maior controle, padronização entre outras.

Depois da unificação das demandas dos órgãos para o CSC, no seu ponto de vista o CSC era uma estrutura ideal e capacitada para atender às demandas de todas as unidades externas?

1. Ainda não. Há um trabalho constante para que futuramente seja. Investimentos em capacitação e estruturação das equipes têm sido feitos assim como disseminação da cultura da centralização para outros órgãos.
2. A ideia era muito boa, mas na prática a estrutura não era a ideal. Nem todos os órgãos mandaram o número suficiente de servidores; os prazos ajustados não foram realistas (Exemplo: prazo da pesquisa de preços); e havia dificuldade de atender as demandas específicas dos órgãos.
3. Sim.
4. O CSC era uma instituição que foi pensada para atender as demandas, no entanto, não dispunha de pessoal suficiente para realizar essa tarefa. A demanda era enorme, pois o número de processos era surreal, mas se caso tivesse um número maior de servidor seria suficiente. Pois, o pessoal é qualificado, mas não tem número de funcionários.
5. Considero que a proposta é muito desafiadora e com grandes possibilidades de crescimento para a administração pública. Inicialmente a Diretoria de Contratos recebeu uma demanda com volume muito superior à sua capacidade de atendimento e conseqüentemente os servidores extrapolavam seus horários para não prejudicar as entregas. A apuração da capacidade de atendimento, no meu ponto de vista deverá ser averiguada com frequência para evitar esforços desnecessários.
6. Não, pois muitas demandas, eram muito específicas e não eram conhecidas pelos técnicos do CSC, uma vez que atendia apenas “a determinado órgão”.
7. Não.

Para uma organização para alcançar os seus objetivos é necessário que todos os membros da organização estejam bem alinhados em busca desta meta. No seu ponto de vista, a forma como que foi estruturado o CSC contribuiu para este acontecimento?

1. Em parte, sim. Passou-se a entender a compra pública como processo crítico. Mas ainda há muito a ser desenvolvido. No passado, algumas pessoas nem sabiam o que o outro fazia no setor ao lado. Mas, atualmente existe reuniões constantemente para que todos possam saber o que os outros setores estão fazendo.
2. Não. Muito do sucesso dos trabalhos de uma organização está vinculado ao capital humano. No caso do CSC, muitos servidores foram deslocados de seu órgão de origem contrariados. No início houve muita insatisfação. Buscar alinhamento e comprometimento de quem se sentiu inadequado é complicado.
3. Sim, minha coordenação foi criada para definir metas, garantir a sistemática de acompanhamento e acompanhamento de resultados.
4. O CSC foi estruturado considerando as diversidades do nosso estado, o número enorme de processos, e em cada área de atuação conseguiu executar suas atividades atendendo as demandas dos Órgãos sediados na Cidade Administrativa na melhor forma possível. Mas, teve o boicote dos órgãos, no sentido de enviar funcionário que não era qualificado para executar essa tarefa e faltou muita gente. Mas, o conceito era para funcionar uma maravilha.
5. As demandas em grande volume e a urgência no atendimento das mesmas podem acarretar algum prejuízo no alinhamento das metas, por isso considero importante o engajamento das lideranças tanto nas questões técnicas quanto gerenciais.
6. Inicialmente não. A forma como o CSC foi estruturada baseou-se em conhecimentos de servidores de alto escalão e por empresa que não detinha expertise do funcionamento da máquina pública, mas sim, do funcionamento de empresas privadas. Dessa forma, não foi utilizada a expertise técnica dos colaboradores nas suas diversas áreas de atuação em busca do fim desejado. Além do mais, na empresa de consultoria ninguém sabia o que fazer. Pois, só tinha conhecimento de empresa privada. No meu ponto de vista perderam dinheiro com eles.
7. Não.