



# **GOVERNANÇA DAS AQUISIÇÕES PÚBLICAS: O CASO DA CENTRAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL**

**Jairo Alano de Bittencourt**  
**jairodear@gmail.com**  
**UCB**

**Carlos André Veloso**  
**carlos.an.veloso@gmail.com**  
**UCB**

**Geraldo Sardinha Almeida**  
**geraldo.almeida@ucb.br**

**Gilberto Clovis Josemin**  
**gilbertoj@ucb.br**

**Renato Cesar Santezo Baptista**  
**renato.santezo@ucb.br**

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa foi avaliar a percepção dos servidores da CENTRAL em relação à aplicação das práticas de governança das aquisições públicas preconizadas pelo TCU. Diante do atual cenário nacional, marcado por déficits nas contas públicas e escândalos de corrupção, torna-se fundamental o desenvolvimento de mecanismos que contribuam para que as compras públicas se realizem em um ambiente mais transparente, ético, eficiente e eficaz. A Central de Compras (CENTRAL) do Governo Federal foi criada em 2014 para centralizar o processo de aquisição de bens e serviços dos órgãos do Poder Executivo Federal. Essa iniciativa pode ser considerada um importante passo para a racionalização do processo de compras públicas. Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União, baseado em estudos de organizações nacionais e internacionais, vem desenvolvendo ações e consolidando práticas e mecanismos de governança corporativa aplicáveis aos processos de aquisição das organizações públicas. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na unidade, visando coletar e analisar a percepção de seus servidores. Os resultados obtidos apontam que a CENTRAL aplica parcialmente tais práticas, havendo significativos espaços para melhoria em diversos mecanismos avaliados.

**Palavras Chave:** Governança - Aquisições Públicas - Central de Compras - Governo Federal - TCU



## 1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário quase permanente de crise fiscal do Estado, agravado pelos escândalos de corrupção envolvendo agentes públicos e privados revelados nos últimos anos em nosso país, torna-se urgente intensificar estudos e aplicações que contribuam, sobretudo, para a construção de relações governamentais mais transparentes, éticas, eficientes e eficazes, capazes de atender ao interesse público, criando valor público para os usuários dos serviços públicos e benefícios de curto, médio e longo prazo para as organizações estatais. Nesse contexto, ganha especial relevância, os processos de aquisição de bens e serviços para manutenção da máquina pública brasileira e apoio ao desenvolvimento de políticas públicas. Tais processos, além de demandarem parcela significativa dos recursos públicos, concentram significativas oportunidades para obtenção de ganhos, bem como se configuram em ambiente propício para conflitos de interesse e fraudes, trazendo elevados riscos para a administração pública.

Ciente de tais desafios, o Governo Federal, implantou em janeiro de 2014, a Central de Compras (CENTRAL), com o objetivo de centralizar e racionalizar os processos de aquisições de bens e serviços para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Com essa iniciativa deu-se um importante passo para modernização dos processos de aquisição e captura dos benefícios decorrentes da centralização. Por outro lado, a concentração de grande poder de compra em uma única unidade, traz consigo uma série de riscos além de potencializar aqueles já comuns na área de compras. Esse cenário demanda a adoção de mecanismos adequados para controle e direção da unidade. Nesse sentido, a aplicação dos princípios e práticas da governança corporativa nos processos de aquisições vem sendo considerada um elemento fundamental para mitigar tais riscos e proporcionar controle e direcionamento adequado para unidades que lidam com tal tema.

Destaca-se, nesse sentido, a atuação de organizações nacionais e internacionais como a *International Federation of Accountants* (IFAC) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) na disseminação das práticas de governança corporativa. Nacionalmente, o Tribunal de Contas da União (TCU) vem se consolidando como referência no tema, por intermédios de publicações e ações de fomento à aplicação das práticas de governança corporativa pelo setor público (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2015). Dentre tais ações, destaca-se o levantamento realizado para avaliar o estágio da governança e da gestão das aquisições em organizações da Administração Pública Federal (APF). No relatório que consolidou o levantamento (TC 025.068/2013-0), foram estabelecidas definições e referências em governanças das aquisições, aplicáveis às organizações públicas.

Tendo esse relatório por referência, a questão que o presente estudo vai investigar refere-se à aplicação, pela CENTRAL, das práticas constantes do citado relatório, nos processos de aquisição de bens e serviços que executa. A questão que se coloca é: Como os servidores da CENTRAL avaliam a maturidade da unidade, na aplicação das práticas e mecanismos de governança das aquisições? Nesse sentido o estudo tem como objetivo principal: avaliar a percepção dos servidores da CENTRAL em relação à aplicação das práticas de governança das aquisições públicas preconizadas pelo TCU. Como objetivos secundários, o estudo buscará evidenciar os principais mecanismos e práticas aplicáveis às compras públicas, bem como apresentar os aspectos gerais da estrutura organizacional da CENTRAL e da sua atuação.

Trazer o tema governança corporativa aplicado à função compras no setor público, é uma excelente oportunidade para reflexão quanto aos benefícios da atuação ética e transparente da área de compras, setor de suma importância para qualquer tipo de organização. Além disso, com a escassez de comportamentos corporativos éticos, esse estudo pode



contribuir com reflexões acerca da importância da atuação ética nos negócios públicos e privados. Ademais, considerando a complexidade que circunda a atuação do agente público, as práticas de governança corporativa podem ser consideradas elemento de apoio que trazem segurança e legitimidade para suas ações. Por fim, o presente estudo pode contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de governança na unidade analisada (CENTRAL).

Para tanto, o capítulo dois desse estudo traz um apanhado bibliográfico relacionando os principais conceitos de governança corporativa e sua aplicação ao setor público, além de trazer conceitos relacionados à função compras e os tópicos principais relacionados à governança das aquisições públicas preconizados pelos TCU e aos aspectos organizacionais da CENTRAL. O terceiro capítulo se destina ao registro dos aspectos metodológicos da pesquisa e análise e apresentação dos resultados obtidos com a aplicação do formulário e com as entrevistas aos gestores da CENTRAL, por fim, o quarto capítulo traz considerações finais acerca da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA, ORIGEM, CONCEITOS, PRINCÍPIOS E APLICAÇÕES

A origem do tema governança está ligada aos estudos da teoria da agência. De acordo com o TCU (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014), o surgimento do tema está associado ao momento em que os proprietários deixaram gerir diretamente suas organizações, transferindo a administração para terceiros, a quem delegaram autoridade e poder para administrar seus recursos. Nesse contexto, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa, dando origem à ocorrência de eventuais situações de conflito no entendimento de cada um desses grupos acerca do que consideram ser o melhor para a empresa (IBGC, 2016). Esses conflitos são denominados conflitos de agência, sobre os quais os mecanismos de governança buscam atuar.

Nesse sentido, Silveira (2004) afirma que os problemas de agência ocorrem quando os gestores tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza de todos os acionistas. Um dos aspectos que acentua esses problemas de agência é a assimetria de informações que se forma entre os dois, pois, em regra, o agente detém mais informações que o principal (Melo, 2017). A assimetria informacional existente entre o principal e o agente demanda a aplicação de sistemas de informação que minimizem seu impacto, bem como um sistema de incentivos adequado para garantir que o agente atue no interesse do principal, de forma a alcançar os melhores resultados para a organização (Melo, 2017).

Diante disso, a governança corporativa se manifesta como elemento mitigador dos problemas de agência, estabelecendo um conjunto de diretrizes que se propõem a regular a relação entre o principal (acionista) e o agente (administrador), reduzindo a assimetria informacional e garantindo a maximização do valor da organização para o acionista (Viana, 2010). Nesse mesmo sentido, Silveira (2004) afirma que “a governança corporativa pode ser vista como o conjunto de mecanismos que visam a aumentar a probabilidade de os fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento”.

De acordo com o IBGC (2015), são princípios básicos da governança corporativa: **transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa**. Tais princípios são pano de fundo das boas práticas de governança e podem ser aplicados em qualquer tipo de organização. “Se as melhores práticas podem não ser aplicáveis a todos os casos, os princípios o são, formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança” (IBGC, 2015, p. 18). Sobre a abrangência atual da governança corporativa, é interessante observar o que diz o instituto: “cada vez mais, desafios sociais e ambientais globais, regionais e locais fazem parte do contexto de atuação das organizações, afetando sua estratégia e cadeia



de valor, com impactos na sua reputação e no valor econômico de longo prazo” (IBCG, 2015, p. 15). Diante disso, o foco que anteriormente centrava-se na relação entre sócios e administradores foi ampliado, demandando dos tomadores de decisão o emprego de uma visão mais abrangente do papel da organização

## 2.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA AO SETOR PÚBLICO

Se na perspectiva das empresas privadas a governança é vista como instrumento para minimizar a possibilidade de decisões que não maximizem a riqueza dos acionistas, de modo análogo, a governança aplicada ao setor público pode ser vista como um conjunto de mecanismos que visa coibir decisões dos agentes públicos que não maximizem o interesse público. Nesse sentido, Matias-Pereira (2010), afirma que a governança nas organizações públicas e privadas possuem semelhanças marcantes, pois são comuns entre elas as questões relacionadas à separação entre propriedade e gestão, ponto central dos problemas de agência.

Nesse mesmo sentido Brasil (2014) afirma que, no setor público, pode-se inferir, que o “principal” é a sociedade e o “agente” são aqueles a quem foi delegada autoridade para administrar os ativos e recursos públicos, quais sejam, autoridades, dirigentes, gerentes e colaboradores do setor público. Dessa forma, a sociedade deve exercer seu papel de principal interessada nos resultados do Estado, demandando dele as estruturas de governança necessárias, que facilitem a realização, por ela, de avaliações, direcionamento e monitoramento das ações estatais (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014).

Por outro lado, a *International Federation of Accountants* (IFAC, 20010) ressalta, que, diferentemente do setor privado, onde o foco da governança recai sobre o conselho de administração, no setor público, há diferentes formas de responsabilização sobre as quais estão sujeitas as entidades públicas. As partes interessadas no setor público podem incluir ministros, demais funcionários do governo, o eleitorado e a sociedade em geral, sendo que cada um possui interesses legítimos nas entidades do setor público, mas não necessariamente qualquer direito de propriedade (IFAC, International Federation of Accountants, 2001).

A *International Federation of Accountants* (IFAC) é uma organização global de profissionais da contabilidade que alinhou, no seu *Study 13*, os mecanismos de governança corporativa, concebidos inicialmente na iniciativa privada, às especificidades do setor público (Melo, 2017). Para a IFAC (2001, p. 11), governança corporativa é "o sistema pelo qual as organizações são direcionadas e controladas". As dimensões e práticas propostas pela IFAC estão resumidas na Fig. 1.

Figura 1 – dimensões e práticas de governança propostos pela ifac

Dimensão	Descrição	Práticas Recomendadas
Padrões de Comportamentos	Refere-se ao modo pelo qual a organização exerce a liderança em relação aos <b>valores</b> que definem <b>sua cultura</b>	Liderança Código de Conduta
Estrutura Organizacional	Está relacionado ao modo com o a gestão da instituição está organizada, quais são as funções dos gestores, as responsabilidades e deveres	Responsabilidade Estatutária Prestação de Contas do Dinheiro Público Comunicação com as Partes Interessadas Definição de Papéis e Responsabilidades
Controle	Envolve os controles estabelecidos pelos gestores para dar suporte ao <b>alcance dos objetivos, à eficiência das operações, à confiabilidade dos relatórios e à conformidade com a legislação</b>	Gestão de Riscos Auditoria Interna Comitês de Auditoria Controle Interno Orçamento Treinamento



Relatório Externos	Diz respeito ao modo pelo qual a administração <b>demonstra sua responsabilidade</b> com o dinheiro público e o desempenho com os recursos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relatório Anual</li> <li>2. Adequação às Normas de Contabilidade</li> <li>3. Medidas de Desempenho</li> <li>4. Auditoria Externa</li> </ol>
--------------------	--	---

Fonte: (Melo, 2017)

Já o TCU, em seu Referencial Básico de Governança: Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014, p. 26), define governança no setor público da seguinte maneira:

“Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

A IFAC (2001) adota os seguintes princípios para a governança no setor público: a **abertura, integridade e prestação de contas**. Tais princípios permeiam todas as dimensões de governança, e ampara a aplicação das práticas a elas associadas. Matias-Pereira (2010), por sua vez, entende que os princípios básicos que norteiam os rumos da governança corporativa são: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética.

Já o *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA 2004), apresenta seis princípios básicos para a boa governança nos órgãos públicos:

- foco no propósito da organização e nos resultados para os cidadãos e usuários dos serviços públicos;
- realização efetiva das funções e papéis definidos;
- promoção de valores em toda a organização, demonstrando a boa governança na prática, através de comportamentos;
- decisões baseadas em informações, conselhos e suporte de boa qualidade e gerenciamento de riscos;
- desenvolvimento da capacidade e eficácia da direção do órgão de governo; e
- envolvimento das partes interessadas e prestação contas efetiva.

Sobre a aplicação da governança corporativa no âmbito das organizações públicas, Matias (2010) afirma que uma das razões para a transferência dessas experiências acumuladas pela iniciativa privada para o setor público, são as dificuldades que o Estado brasileiro tem para tornar efetivas as suas ações, que em geral são morosas e inflexíveis, afetando a qualidade dos serviços públicos ofertados à população.

Para o TCU existem quatro perspectivas de análise para a governança no setor público: sociedade e Estado; entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; órgãos e entidades; e atividades intraorganizacionais (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014), definindo-as da seguinte maneira:

“Enquanto a primeira define as regras e os princípios que orientam a atuação dos agentes públicos e privados regidos pela Constituição e cria as condições estruturais de administração e controle do Estado; a segunda se preocupa com as políticas públicas e com as relações entre estruturas e setores, incluindo diferentes esferas, poderes, níveis de governo e representantes da sociedade civil organizada; a terceira garante que cada órgão ou entidade cumpra seu papel; e a quarta reduz os riscos, otimiza os resultados e agrega valor aos órgãos ou entidades (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014, p. 18).

O TCU esclarece que seu Referencial de Boas Práticas, documento basilar deste trabalho, tem por objeto de análise a governança de órgãos e entidades da administração pública, ressaltando que, entre as quatro perspectivas de análise elencadas acima, existe uma relação de interdependência e complementariedade, e assim, as estruturas de governança



estabelecidas sob a perspectiva de órgãos e entidades devem estar alinhadas e às estruturas existentes nas demais perspectivas (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014).

Para o TCU (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014) são funções da governança no setor público:

- definir o direcionamento estratégico;
- supervisionar a gestão;
- envolver as partes interessadas;
- gerenciar riscos estratégicos;
- gerenciar conflitos internos;
- auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e
- promover a *accountability* (prestação de contas e responsabilidade).

A fim de garantir o perfeito entendimento acerca do papel da governança, o TCU faz uma interessante distinção entre governança e gestão:

“Enquanto a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas” (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014, p. 32).

Para orientar o processo de análise da governança nos órgãos e entidades da administração pública, o TCU estabeleceu em seu referencial quatro níveis de análise, quais sejam: mecanismos de governança, componentes, práticas e itens de controle. Nesse sentido, afirma o TCU, os mecanismos e seus respectivos componentes servem para garantir a adequada execução das funções da governança (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014).

Os mecanismos definidos pelo TCU (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014) são **liderança**, **estratégia** e **controle**. A **liderança** refere-se ao conjunto de práticas que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da governança, em suma, trata-se de ter nos principais cargos das organizações e na liderança de seus processos de trabalho, pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014). A **estratégia**, por sua vez, envolve aspectos como: escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários, definição e alcance da estratégia, definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo, alinhamento das estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014). Por fim, o **controle**, envolve, dentre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014).

### **2.3. A FUNÇÃO COMPRAS, SEU PAPEL E IMPORTÂNCIA E OS DESAFIOS DE MODERNIZAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

O papel da função compras na organização, em linhas gerais, está relacionado à garantia de um fluxo de materiais e suprimentos necessários para o atingimento dos objetivos organizacionais. Qualquer atividade industrial requer materiais e suprimentos para funcionar, antes que uma simples engrenagem possa girar, no processo da manufatura, os materiais devem estar disponíveis e deve haver certeza de que o suprimento será contínuo para satisfazer as necessidades e os programas de produção” (Heinritz & Farrel, 1983, p. 15).



No setor público, o processo de compras está basicamente definido nas disposições da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que impôs que a contratação de obras e serviços, bem como a aquisição de materiais sejam realizadas mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições (Matias-Pereira, Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais., 2014). O mesmo autor destaca ainda que o surgimento da Lei de Licitações (Lei nº 8.666/93) se deu como medida para limitar o poder discricionário dos gestores públicos nos procedimentos associados à possibilidade de fraude na licitação, evitando a ocorrência de práticas corruptas na administração pública.

Segundo Motta (2010), para além das questões éticas, é preciso reconhecer a relevância do desperdício de recursos públicos decorrentes de compras ineficientes. De acordo com o autor, no Brasil, a predominância do debate está em torno de questões estratégicas e éticas, restando pouco espaço para discussões sobre possíveis aperfeiçoamentos operacionais nas compras públicas. Contudo, ressalta o autor, a questão da profissionalização dos quadros de pessoal e uma maior centralização das aquisições podem ser considerados uma evolução da função compras e demandam uma reflexão aprofundada por parte do setor público federal (Motta, 2010).

#### **2.4. GOVERNANÇA EM AQUISIÇÕES PÚBLICAS**

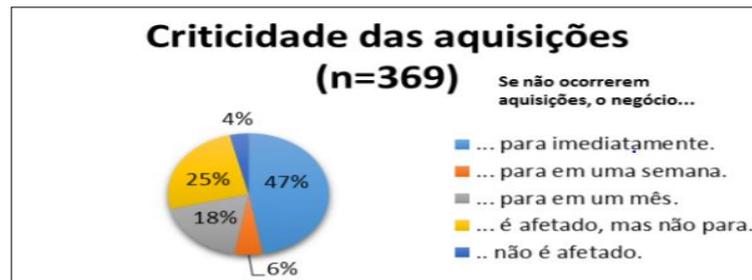
A fim de obter e sistematizar informações sobre o estágio da governança e da gestão das aquisições nos órgãos e entidades da APF, o TCU realizou levantamento em amostra de organizações da APF (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2015). No relatório que consolidou os resultados do levantamento, o TCU traçou importantes definições acerca da aplicação da governança corporativa no processo de aquisições públicas.

Nesse sentido, de acordo TCU (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2015), os objetivos da governança em aquisições podem ser detalhados da seguinte maneira:

- alinhar as políticas e as estratégias de gestão das aquisições às prioridades do negócio da organização em prol de resultados;
- assegurar a utilização eficiente de recursos;
- otimizar a disponibilidade e o desempenho dos objetos adquiridos;
- mitigar riscos nas aquisições;
- auxiliar a tomada de decisão sobre aquisições;
- assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades, e a transparência dos resultados na função aquisição.

Segundo o TCU (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2015), a necessidade de se aperfeiçoar continuamente os sistemas de governança e de gestão das aquisições no setor público decorre da forte relação das aquisições com a geração de resultados para a sociedade e da elevada materialidade dos gastos associados. Nesse sentido, conforme pode ser observado no levantamento da Figura 2, apenas 4% das organizações pesquisadas afirmaram não ter suas atividades relevantes afetadas pelas aquisições, ao passo que praticamente metade das organizações para imediatamente suas ações relevantes se não ocorrerem aquisições (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2015).

Figura 2 – Criticidade das aquisições para o negócio da organização



Fonte: (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2015, p. 4)

## 2.5. CENTRAL DE COMPRAS DO GOVERNO FEDERAL

Ciente da importância da função compras para a APF, bem como da replicação de atividades relacionadas ao processo de compras existente no âmbito dos seus órgãos e entidades, o Governo Federal, desde 2012, vinha desenvolvendo estratégia de centralização das compras públicas, visando proporcionar ao Governo Federal, maior eficiência na gestão dos recursos públicos (Brasil, 2016). Esse trabalho de concepção de estratégia de centralização de compras públicas culminou, em janeiro de 2014, com a criação da Central de Compras e Contratações (CENTRAL) do Governo Federal, por intermédio do Decreto nº 8.189/2014 (Brasil, 2016).

A CENTRAL é um departamento que integra a Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). Suas atribuições encontram-se atualmente dispostas no art. 18 do Decreto nº 9.035 de 20 de abril de 2017. De forma resumida, a unidade possui competência para desenvolver e implementar modelos para aquisição e gestão centralizadas de bens e serviços de uso comum, no âmbito dos órgãos do Poder Executivo Federal.

## 3. MATERIAL E MÉTODOS

Utilizando a taxonomia proposta por Vergara (1998), o presente estudo pode ser classificado quanto aos seus fins, como uma pesquisa descritiva. De acordo com a autora “investigação descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (Vergara, 1998, p. 45), não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve, ainda que sirva de base para tal explicação.

A presente pesquisa aborda a observação e descrição da percepção dos servidores da Central de Compras (CENTRAL) do Governo Federal quanto à maturidade da unidade na aplicação das práticas e mecanismos de governança das aquisições preconizados pelo TCU. Dado o objetivo da presente pesquisa, a abordagem principal empregada será qualitativa que, de acordo com Godoy (1995), proporciona a compreensão de determinado fenômeno à partir da perspectiva dos participantes, tendo enfoque indutivo, já que os pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas e, dessa forma, não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições, sendo as abstrações construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima.

Apesar do caráter essencialmente qualitativo deste trabalho, na análise dos dados coletados também serão empregadas aplicações da estatística descritiva, contudo, é importante ressaltar que a análise de caráter quantitativo de alguns aspectos dos dados coletados no estudo é aderente à abordagem qualitativa empregada nesta investigação, pois conforme afirma Godoy (1995, p. 26), “ainda que os estudos de caso sejam, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, podem comportar dados quantitativos para aclarar algum aspecto da questão investigada”. Assim, a conversão da percepção dos entrevistados em valores



numéricos traz um aspecto objetivo para a pesquisa e facilita a avaliação da maturidade da unidade.

Para o alcance dos objetivos desta pesquisa, optou-se pela realização de um estudo de caso. Segundo Yin (2010), questões do tipo “como” e “por que” favorecem o uso dos estudos de caso, pois questões desse tipo lidam com vínculos operacionais que necessitam ser traçados ao longo do tempo, mais do que as meras frequências ou incidências. Corroborando com o entendimento mencionado anteriormente, Yin (2010, p. 41) afirma que “sim, os estudos de caso podem incluir detalhes e até mesmo ser limitados à evidência quantitativa.

A pesquisa se guiará essencialmente pelo Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública do TCU de 2014, bem como no seu Relatório TC 025.068/2013-0 de 2013, pois tais publicações foram elaboradas com base nos estudos mais relevantes já publicados para o tema, de forma que refletem abrangem um conjunto amplamente aceito de boas práticas de governança aplicáveis ao setor público. Em relação ao questionário desta pesquisa, sua composição teve como base a pesquisa de mestrado de (Melo, 2017), já que o citado autor utilizou como referência na sua pesquisa as questões elaboradas pelo TCU (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2015), no âmbito do levantamento já mencionado neste estudo.

O questionário é composto por afirmativas que possuem alternativas de respostas que foram representadas em uma escala Likert de cinco pontos, variando entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”, devendo o servidor assinalar a resposta que represente seu nível de concordância com a afirmativa analisada. A escolha do número de itens da escala considerou fatores como complexidade do tema e quantidade de questões. Nesse sentido, a pesquisa considerou as conclusões dos estudos de Dalmoro e Viera (2013), quando afirma que: escalas com 5 itens são tão confiáveis quantos a de 7, porém ganham em facilidade e agilidade (Dalmoro & Vieira, 2013).

O questionário foi aplicado a 41 servidores da unidade em análise (CENTRAL), dos quais, 34 responderam, gerando uma amostra de 83% da população alvo. Quanto à confiabilidade, o questionário foi avaliado por intermédio do Alpha de Crombach, índice que mede a correlação entre as questões que compõem um mesmo questionário, e apresentou uma confiabilidade de 0.95, índice considerado satisfatório, já que Dalmoro e Vieira (2013 *apud* Hair *et al.*, 2005), preconizam que a consistência interna de um questionário é satisfatória quando seu índice Cronbach é igual ou superior 0,7. Após consolidação e análise dos dados do questionário, os gestores da CENTRAL foram apresentados aos resultados e provocados com questões relacionados ao tema. As perguntas podem ser conferidas no “APÊNDICE F” desta pesquisa.

## **4. RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA**

### **4.1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Em relação ao nível de entendimento do tema governança dos servidores da CENTRAL, os dados observados, conforme demonstrado na Figura 3, mostram que a maioria dos servidores da unidade afirmaram entender razoavelmente sobre o tema e evidenciam a necessidade de intensificar a disseminação do tema governança no âmbito da unidade organizacional, pois apenas 14,7% dos servidores afirmaram conhecer bem o tema.



Figura 3- Nível de entendimento sobre governança dos servidores da CENTRAL

Conhecimento em Governança Corporativa	Frequência Absoluta	%
Conheço pouco	11	32,4%
Conheço razoavelmente	17	50,0%
Conheço bem	5	14,7%
Conheço muito bem	1	2,9%
<b>Total Geral</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

A avaliação isolada dos servidores que informaram conhecer pouco sobre tema foi a mais negativa dentre as faixas de nível de entendimento em governança (Fig. 4)

Figura 4 – Relação entre tempo de trabalho na central e nível de conhecimento do tema e a percepção sobre governança na central de compras

Grupos	Global	Tempo de Trabalho na CENTRAL			Conhecimento em Governança			
		Acima de 1 ano	de 3 a 6 meses	de 1 a 3 meses	Conhece muito bem	Conheço bem	Conheço razoavelmente	Conhece pouco
Índice Geral	3,12	3,06	2,73	3,70	3,60	3,31	3,26	2,76
Liderança	3,25	3,28	2,40	3,85	3,75	3,80	3,31	2,86
Estratégia	3,05	3,03	2,96	3,20	3,00	3,48	3,15	2,69
Controle	3,19	3,20	2,64	3,68	3,20	3,44	3,28	2,93
Planos	3,12	3,02	3,40	3,27	3,33	3,47	3,23	2,79
Pessoas	2,79	2,71	2,13	3,73	3,57	2,80	2,96	2,48
Processos	2,99	2,78	2,92	3,80	4,00	2,96	3,28	2,47
Informações e Conhecimento	4,11	4,10	3,73	4,52	4,33	4,13	4,29	3,78

Fonte: dados da pesquisa.

A principal linha de análise dos dados foi desenvolvida com a conversão das respostas em valores numéricos, sendo 1 para “discordo totalmente”, 2 para “discordo em parte”, 3 para “nem concordo, nem discordo”, 4 para “concordo em parte” e 5 para “concordo totalmente”. Em seguida, foi calculada a média aritmética das respostas para cada uma das questões e posteriormente, a média para cada um dos mecanismos de governança. Os resultados dessa análise estão evidenciados no gráfico a seguir (ver Gráfico 1).

Os resultados demonstram que a CENTRAL aplica parcialmente as práticas de governança das aquisições. Na maioria dos mecanismos observados a unidade ainda apresenta baixo nível de maturidade na aplicação das práticas. Destaca-se negativamente os mecanismos Processos e Pessoas, que apresentaram valores abaixo da média dos demais.

Os dados apontam também que a maioria dos servidores que responderam a pesquisa trabalha na unidade há mais de um ano (Fig. 5). A partir disso, pode-se concluir que a ampla maioria dos servidores que responderam o formulário possui tempo de instituição suficiente para, ao menos em tese, responder com propriedade as questões colocadas.



Figura 5 - Tempo de trabalho dos servidores na CENTRAL

Tempo de Trabalho na Central	Frequência Absoluta	%
Acima de 1 ano	23	69,7%
De 3 a 6 meses	5	15,2%
De 1 a 3 meses	5	15,2%
<b>Total Geral</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

As práticas do mecanismo Liderança são de extrema importância para assegurar as condições mínimas para o exercício da governança, trata-se de ter nos principais cargos das organizações e na liderança de seus processos de trabalho, pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014). O resultado da avaliação dos servidores da CENTRAL acerca da aplicação das práticas do mecanismo liderança apresentou números conforme a Figura 6, a seguir:

Figura 6- Análise do mecanismo liderança

Liderança		
Alternativas	Frequência Absoluta	%
Discordo totalmente	23	16,9%
Discordo em parte	20	14,7%
Nem concordo, nem discordo	25	18,4%
Concordo em parte	36	26,5%
Concordo totalmente	32	23,5%
<b>Total de Respostas</b>	<b>136</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Em que pese 23,5% dos servidores consultados concordem totalmente e 26,5% concordar em parte com aplicação das práticas de liderança pela CENTRAL, há um percentual significativo de pessoas que discordam totalmente ou discordam parcialmente (31,6%). Tais dados revelam um significativo espaço para melhorias nesse quesito. Na fala dos gestores, dois, dos três entrevistados, manifestaram a percepção de que a CENTRAL possui em seu quadro pessoas competentes ocupando as funções-chave.

O questionamento quanto à Estratégia envolve aspectos como: escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários, definição e alcance da estratégia, definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo, alinhamento das estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014). O resultado da avaliação dos servidores da CENTRAL acerca da aplicação das práticas do mecanismo estratégia apresentou números conforme a Figura 7:

Figura 7 - Análise do mecanismo estratégia

Estratégia		
Alternativas	Frequência Absoluta	%
Discordo totalmente	39	23,1%
Discordo em parte	22	13,0%
Nem concordo, nem discordo	32	18,9%
Concordo em parte	44	26,0%
Concordo totalmente	32	18,9%
<b>Total de Respostas</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Aqui, há concordância total ou parte (44,9%) com a aplicação das práticas relacionadas ao mecanismo estratégia. Entretanto é significativo o percentual daqueles que



discordam totalmente ou discordam em parte (36,1%) que tais práticas sejam aplicadas pela CENTRAL. Para os gestores, essa é uma das principais deficiências da unidade, nesse sentido, todos os gestores entrevistados percebem a falta de um planejamento de longo prazo, elaborado, validado pelas instâncias superiores e publicado.

O mecanismo Controle, envolve, dentre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2014). Além disso, preocupa-se também com a avaliação e gestão de riscos. O resultado da avaliação dos servidores da CENTRAL acerca da aplicação das práticas do mecanismo controle apresentou números conforme a Figura abaixo:

Figura 8 - Avaliação do mecanismo controle

<b>Controle</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	24	14,1%
Discordo em parte	24	14,1%
Nem concordo, nem discordo	47	27,6%
Concordo em parte	46	27,1%
Concordo totalmente	29	17,1%
<b>Total de Respostas</b>	<b>170</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

O controle é uma das questões centrais da governança corporativa e adere totalmente à lógica de atuação no setor público. Os dados da tabela acima mostram que na CENTRAL, 44,2% dos servidores questionados concordam total ou parcialmente com aplicação pela CENTRAL das práticas relacionadas ao mecanismo controle, contra 28,2% que discordam total ou parcialmente em relação à aplicação de tais práticas. Quanto aos gestores, ficou evidenciado na fala de um dos entrevistados que a CENTRAL se aplica bem no levantamento de riscos de cada um dos projetos que atua, contudo, falha no gerenciamento e monitoramento desses riscos.

De acordo com TCU (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2015), o plano estratégico da organização deriva dos processos de planejamento organizacional e deve ser observado na execução da estratégia de gestão das aquisições. A falta desses instrumentos dificulta o alinhamento desejado e o estabelecimento de diretrizes para a gestão das aquisições. O resultado da avaliação dos servidores da CENTRAL acerca da aplicação das práticas relacionadas ao mecanismo planos apresentou números conforme a figura 9:

Figura 9 - Análise do mecanismo plano

<b>Planos</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	22	21,8%
Discordo em parte	10	9,9%
Nem concordo, nem discordo	22	21,8%
Concordo em parte	28	27,7%
Concordo totalmente	19	18,8%
<b>Total de Respostas</b>	<b>101</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Os dados acima, revelam que em apenas 18,8% dos casos, os servidores concordam totalmente que a CENTRAL aplica as práticas do mecanismo Planos, número bem próximo do obtido na avaliação dos itens de estratégia, mecanismo que tem estreita relação com planos. Ademais, 37,6% percebem uma aplicação parcial de tais práticas na unidade.

O mecanismo pessoas está associado, dentre outras coisas, à identificação das competências necessárias e à existência de políticas de capacitação e inventivo (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2015). A existência de um modelo de competências pressupõe a



descrição dos conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias para o bom desempenho dos papéis relativos aos processos de aquisição (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2015). Nesse sentido, o TCU ressalta ainda que:

O resultado da avaliação dos servidores da CENTRAL acerca da aplicação das práticas relacionadas ao mecanismo Pessoas apresentou números conforme a figura a seguir:

Figura 10- Análise do mecanismo pessoas

<b>Pessoas</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	67	22,0%
Discordo em parte	64	21,1%
Nem concordo, nem discordo	77	25,3%
Concordo em parte	56	18,4%
Concordo totalmente	40	13,2%
<b>Total de Respostas</b>	<b>304</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Nesse mecanismo, observamos que 31,6 % dos servidores consultados afirmaram concordar total ou parcialmente com a aplicação das práticas. Mas, 33,1 % afirmaram, de maneira total ou parcial não perceber aplicação de tais práticas. Para um dos gestores entrevistados, essa percepção dos servidores, com baixo nível de concordância, mostra-se aderente à realidade da CENTRAL que só recentemente iniciou um levantamento de competência. Além disso, ressalta o gestor, ultimamente, devido à política de expansão da CENTRAL, as gratificações e funções têm sido utilizadas para recrutar novas pessoas e não como instrumento de incentivo.

Segundo o TCU, um meta processo de aquisição pode ser composto por três fases: planejamento da contratação, que recebe como insumo uma necessidade de negócio e gera como saída um edital completo, incluindo o Termo de Referência ou Projeto Básico para a contratação; a seleção do fornecedor, que recebe como insumo o edital completo, e gera como saída o contrato; e a gestão do contrato, que recebe como insumo o contrato, e gera como saída uma solução, que produz resultados, os quais atendem à necessidade que desencadeou a contratação (Brasil, Tribunal de Contas da União, 2015). O resultado da avaliação dos servidores da CENTRAL acerca da aplicação das práticas relacionadas ao mecanismo processos apresentou números que são apresentados na Figura 11:

Figura 11 - Análise do mecanismo processos

<b>Processos</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	24	14,2%
Discordo em parte	19	11,2%
Nem concordo, nem discordo	74	43,8%
Concordo em parte	39	23,1%
Concordo totalmente	13	7,7%
<b>Total de Respostas</b>	<b>169</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se aqui um menor nível de concordância total entre todos os mecanismos avaliados, apenas 7,7%, e 23,1% daqueles que concordam parcialmente com a aplicação das práticas relacionadas ao mecanismo Processo. Entretanto, foi muito significativo o percentual daqueles que não quiseram opinar, 43,8%, que se considerados com os 25,4% daqueles que discordam total ou parcialmente, indicam um alto grau de pessoas que não tem boa percepção desse mecanismo.

Quanto ao mecanismo de informações e conhecimentos, no âmbito do presente estudo, teve questões mais direcionadas às questões relacionadas à qualidade das informações que



baseiam as decisões da unidade e ao acompanhado das leis e jurisprudências publicadas acerca de temas correlatos à sua área de atuação. O resultado da avaliação dos servidores da CENTRAL acerca da aplicação das práticas relacionadas ao mecanismo Informações e Conhecimento estão representados na Figura 12:

Figura 12 - Análise do mecanismo processos

<b>Informações e Conhecimentos</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>%</b>
Discordo totalmente	3	3,0%
Discordo em parte	7	6,9%
Nem concordo, nem discordo	10	9,9%
Concordo em parte	37	36,6%
Concordo totalmente	44	43,6%
<b>Total de Respostas</b>	<b>101</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: dados da pesquisa

Esse foi o mecanismo que recebeu o maior nível de concordância. 43,6% concordam totalmente que a CENTRAL aplica as práticas relacionadas ao mecanismo Informações e Conhecimento, que somados aqueles que concordam parcialmente (36,6%), dá uma expressiva concordância de 80,2%. Em apenas 3% dos casos houve discordância total e 6,9% de parcialmente discordantes quanto à aplicação de tais práticas. Esse também foi o mecanismo que registrou menor percentual de respostas neutras (nem concordo, nem discordo), fato que pode demonstrar que tais práticas são amplamente percebidas pelos servidores da unidade.

Nesse sentido, também os gestores foram unânimes em suas colocações, todos reconheceram esse aspecto positivo. Houve, entretanto, a ressalva de um dos gestores, referente à utilização das informações de outros órgãos na tomada de decisão. Na opinião desse gestor, a CENTRAL precisa absorver melhor as informações relacionadas às práticas atualmente vigentes nas unidades. Tal medida facilitaria a implantação dos novos modelos propostos. Outro gestor, se referindo à boa avaliação alcançada no mecanismo Informações e Conhecimento, informou que tais evidências apontam para uma oportunidade de fortalecer a utilização de tais práticas, a fim de potencializar seus ganhos para a unidade.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo, avaliar a percepção dos servidores da CENTRAL quanto à aplicação das práticas e mecanismos de governança pública, preconizadas pelo TCU, nos processos de aquisições executados pela unidade. A fim de alcançar tais objetivos foi aplicado um estudo de caso na CENTRAL, onde foram coletados dados, por meio de entrevistas, aplicação de formulários e análise documental. Os documentos analisados fundamentaram o relato sobre as questões fundamentais acerca das práticas de governança pública que foram preconizadas pelo TCU, bem como aponta resumidamente as principais fontes para concepção de tais práticas. Auxiliaram, ainda, no entendimento acerca da criação da CENTRAL e da sua atuação como unidade centralizadora das aquisições do Governo Federal.

Os formulários aplicados aos servidores coletaram a percepção deles em relação à aplicação dessas práticas pela unidade. Para tanto, foram aplicados 41 questionários, dos quais 34 obtiveram respostas. Os referidos instrumentos continham afirmativas com alternativas de resposta que variavam de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Por sua vez, as entrevistas com os gestores objetivaram coletar, além da percepção deles acerca da maturidade da CENTRAL na aplicação das práticas de governança pública, seu entendimento acerca dos desafios para a implantação efetiva das práticas no âmbito da CENTRAL.

Como resultado, os dados mostraram que tanto a equipe da CENTRAL, quanto seus gestores, entendem que a unidade, em geral, aplica apenas parcialmente as práticas de governança, apresentando significativos espaços para melhoria em todos os mecanismos



avaliados. Nesse sentido, os dados apontam que os mecanismos Pessoas e Processo são os que mais precisam evoluir. Por outro lado, na parte de Informações e Conhecimento, a unidade mostrou um desempenho positivo, apontando, para uma oportunidade de manutenção e reforço das práticas relacionadas.

Para além dos resultados acima mencionados, restou evidenciada nessa pesquisa, a importância da aplicação dos princípios e práticas da governança corporativa no setor público, especialmente, nos processos de aquisições públicas. A governança em aquisições, associada à estratégia de centralização das compras, estabelece premissas para um relacionamento adequado entre governo, mercado e sociedade, e pode contribuir significativamente, sobretudo, para construção de um ambiente transparente, eficiente, moderno e ético para as aquisições públicas do país.

Ademais, o presente estudo espera contribuir como primeiro passo para a implementação de melhorias na atuação da CENTRAL, especificamente no que se refere à aplicação dos mecanismos de governança, bem como, espera servir de base para realização de pesquisas futuras, que poderiam investigar questões relacionadas ao tema desta pesquisa, como por exemplo: a relação entre a aplicação das práticas de governança em aquisições públicas e os resultados das compras e contratações realizadas.

## REFERÊNCIAS

- BAILY, P. et al. **Compras: princípios e administração**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 1. ed 2000; 11. reimpr. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**, 2014. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>>. Acesso em: 17 Nov 2017.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório TC 025.068/2013**, 2015. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A2508C5E58015090FE96AD7EFE&inline=1>>. Acesso em: 17 Nov 2017.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Central de Compras do Governo Federal**, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/1/2726>>. Acesso em: 19 Nov 2017.
- BRASIL. Decreto nº 9.035, de 20 de abril de 2017. **Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão**, 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9035.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9035.htm)>. Acesso em: 19 Nov 2017.
- CIPFA. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. **The good governance standard for public services**, 2004. Disponível em: <<https://www.jrf.org.uk/sites/default/files/jrf/migrated/files/1898531862.pdf>>. Acesso em: 13 Nov 2017.
- CLAUMANN, R. B. **OCDE e a governança corporativa: construção e legitimidade de um modelo**. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, p. 176. 2015.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. **Dilemas na construção de escalas tipo likert: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados?** Revista Gestão Organizacional, Chapeco, SC, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, p. 57-63, Mar/Abr 1995.



- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, p. 20 - 29, Maio/Junho 1995.
- HEINRITZ, S. F.; FARREL, P. V. **Compras: princípios e aplicações.** São Paulo: Atlas, 1983.
- IBCG. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa,** São Paulo, p. 108, 2015. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP\\_5edicao\\_web.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf)>. Acesso em: 17 Nov 2017.
- IBGC. **Origens da Governança Corporativa.** <http://www.ibgc.org.br>, 17 Novembro 2016. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca>>. Acesso em: 17 Novembro 2016.
- IFAC. International Federation of Accountants. **Governance in the public sector: a governing body perspective.** Study 13, 2001. Disponível em: <<https://www.ifac.org/publications-resources/study-13-governance-public-sector>>. Acesso em: 17 Nov 2017.
- IFAC. International Federation of Accountants. **Good governance in the public: consultation draft for an international framework,** 2013. Disponível em: <<http://www.ifac.org/system/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf>>. Acesso em: 17 Nov 2017.
- MATIAS-PEREIRA, J. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro.** Administração Pública e Gestão Social, Vicososa, MG, jan/mar 2010. 109-134.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais. 4ª. ed.** São Paulo: Atlas, 2014.
- MELO, D. V. D. **Governança em compras públicas: um estudo em uma instituição de ensino superior.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia. MG, p. 91. 2017.
- MOTTA, A. R. **O combate ao desperdício no Gasto Público: uma reflexão baseada na comparação entre os sistemas de compra privado, público federal norte-americano e brasileiro.** Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico), Universidade Estadual de Campinas. Campinas, São Paulo, p. 177. 2010.
- SILVEIRA, A. D. M. D. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil.** Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração de Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 250. 2004.
- TEIXEIRA, H. J.; PRADO FILHO, L. P.; NASCIMENTO, F. **Concentração de compras e melhoria da qualidade do gasto público no Brasil.** Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília: [s.n.]. 2015.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- VIANA, E. **Governança corporativa no setor público municipal: um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais.** Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto. SP, p. 120. 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.