

A GESTÃO DE COMPRA NO SETOR PÚBLICO: A experiência no funcionamento de um centro de serviços compartilhados

Giovani Domingos Beraldo¹

Luiz Antônio Antunes Teixeira²

Luiz Cláudio de Lima³

Cacilda Nacur Lorentz⁴

RESUMO

Iniciamos nosso trabalho destacando o fato de o Estado ter implantado 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. Assim, 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. 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-se um modelo de análise. Nessa pesquisa, ocorreu ainda divergência de percepção entre os demandadores e gestores do CSC. Enfim, sugere-se que outras pesquisas sejam feitas com essa aproximação.

359

1 Supervisor na Empresa Minas Gerais Administração e Serviços, Graduado em Administração de Empresa pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Email: giovanipuc@yahoo.com.br

2 Doutorado em Direção de Empresas pelo Instituto de Estudos Superiores de La Empresa, Especialização em Administração de Empresas Mercadológica pela Fundação Getúlio Vargas, Professor Titular da Universidade FUMEC. Email: lantonio@fumec.br

3 PhD em Administração pela Universidade FUMEC, Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Consultor Organizacional, Professor Titular da Universidade FUMEC. Email: lcl@fumec.br

4 Doutorado em Administração pela UFMG, na linha de pesquisa Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, Mestrado em Administração, Professora da Universidade do Estado de Minas Gerais e da Universidade FUMEC. Líder do grupo de pesquisa DGP/CNPq *Direito, Inclusão e Reconhecimento*. Email: cacilda.lorentz@gmail.com

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

**PURCHASE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR:
Experience in running a shared services center**

ABSTRACT

We began our work by highlighting the fact that the State established in the Shared Services Center (CSC), in order to standardize procurement services and reduce costs with improved logistics, without breaking current laws. 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. The specific objectives that sought to assess the influence of the leadership, skills and competencies, communication, stimulation and commitment constructs on the CSC's functioning structure were selected and an analysis model was developed. In this research, there was also a divergence of perception between the CSC's claimants and managers. Finally, it is suggested that further research be done with this approach.

360

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

**GESTIÓN DE COMPRA EN EL SECTOR PÚBLICO: Experiencia
en la gestión de un centro de servicios compartidos**

RESUMEN

Comenzamos nuestro trabajo destacando el hecho de que el Estado ha implementado el Centro de Servicios Compartidos (CSC), con el objetivo de estandarizar los servicios de compra y reducir los costos con una mejor logística, sin faltarle el respeto a la legislación vigente. Así, este estudio tuvo como objetivo identificar los factores

que más influyeron en el proceso de funcionamiento del CSC, en la percepción de los participantes en el área de compras del sector público. Se seleccionaron objetivos específicos que buscaban evaluar la influencia de los constructos de liderazgo, habilidades y competencias, comunicación, estímulo y compromiso en la estructura del funcionamiento del CSC y se desarrolló un modelo de análisis. En esta investigación, también hubo una divergencia de percepción entre los demandantes y gerentes del CSC. Finalmente, se sugiere que se realicen más investigaciones con este enfoque.

Palabras clave: Centro de servicios compartidos; Liderazgo; Comunicación; Estructura y funcionamiento.

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 aum 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.

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 matriz (FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2014).

O Centro de Serviços Compartilhados tem como objetivo unificar as atividades administrativas e operacionais que não têm a ver com o ponto central da empresa e nem fazem parte das atividades fins. Esse plano de atividade é uma chance de os 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).

362

Outro aspecto 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.

2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

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 foram elementos importantes para avaliar a influência no processo de funcionamento do CSC. O objetivo central foi o de explicitar a dinâmica do funcionamento do CSC, na percepção dos participantes da área de compras do setor público. Também, desenvolver um modelo de análise do CSC e avaliar a influência dos construtos no seu processo de funcionamento.

363

Quanto à revisão de 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.

2.1 Processo de funcionamento do CSC

Segundo Neis et al., (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 construtos importantes extraídos da revisão da literatura desse trabalho

aleatoriamente, tais como: Liderança; Habilidades e competências; Comunicação; Estímulo e comprometimento; Estrutura. 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.

2.1.1 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. O líder é um personagem decisivo para a eficiência organizacional, e sua ação destaca-se sempre que há dificuldades a serem enfrentadas. Ele apresenta uma postura diferenciada em relação aos seus empregados, proporcionando mais segurança para alcançar as metas e objetivos (SANTOS et al., 2018).

364

2.1.2 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. Quando se fala em habilidade e competência, pressupõe-se que o envolvido tenha facilidade de resolver problemas, agir com prevenção, delegar poderem seu cotidiano e compartilhar experiência no seu campo profissional (NASCIMENTO; COSTA, 2017).

2.1.3 Comunicação

A comunicação é uma ferramenta muito importante para a saúde do negócio e serve como base para estrutura da instituição. (CAVENAGHI; DIAS; MARCHIORI, 2018) Assim, a comunicação colabora para o aperfeiçoamento da veracidade da conduta organizacional 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 manutenibilidade da empresa (ALMEIDA et al., 2018).

2.1.4 Estímulo e comprometimento

O estímulo é um incentivo que desperta o cidadão para realizar alguns interesses e também pode influenciar a conduta de uma pessoa (NASCIMENTO; VIGNA; MINARDES, 2018). Para os profissionais de gestão de pessoas, o estímulo no trabalho faz crescer o comprometimento e valoriza a cultura organizacional. Nesse contexto, os profissionais mostram satisfação em participar da empresa e alto nível de comprometimento (SILVA et al., 2018a).

2.1 Estrutura

365

A estrutura organizacional é montada para ser um conjunto de escolhas com a finalidade de ter transparência e coesão relativamente às metas e objetivos, os quais funcionam em prol da existência empresarial, sendo ordenadas suas estruturas e pessoas para a execução do serviço. Uma estrutura ideal apresenta um formato de atividade e seriedade em alinhamento com a apresentação das tarefas organizacionais (MARTINS et al., 2018).

2.2 Centro de serviços compartilhados

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 (CORRADINI et al., 2018).

2.3 Sistema de compras

O sistema de compras no setor público é rígido por normas e leis, denominadas de Princípios - 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 (PARREIRA JÚNIOR, 2009). 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 (BRASIL, 2018).

366

2.3.1 Gestão de compras

A gestão de compras é uma ferramenta importante para a estratégia de uma empresa, pois, 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. 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 (TACCONI et al., 2014).

2.3.2 Processo de compras

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. Para tanto, 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).

3 EXECUÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada para a escolha deste estudo foi classificada como qualitativa e quantitativa, considerando que as informações foram cruzadas para alcançar melhores resultados. 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. Veja-se a figura 01 a seguir.

367

368

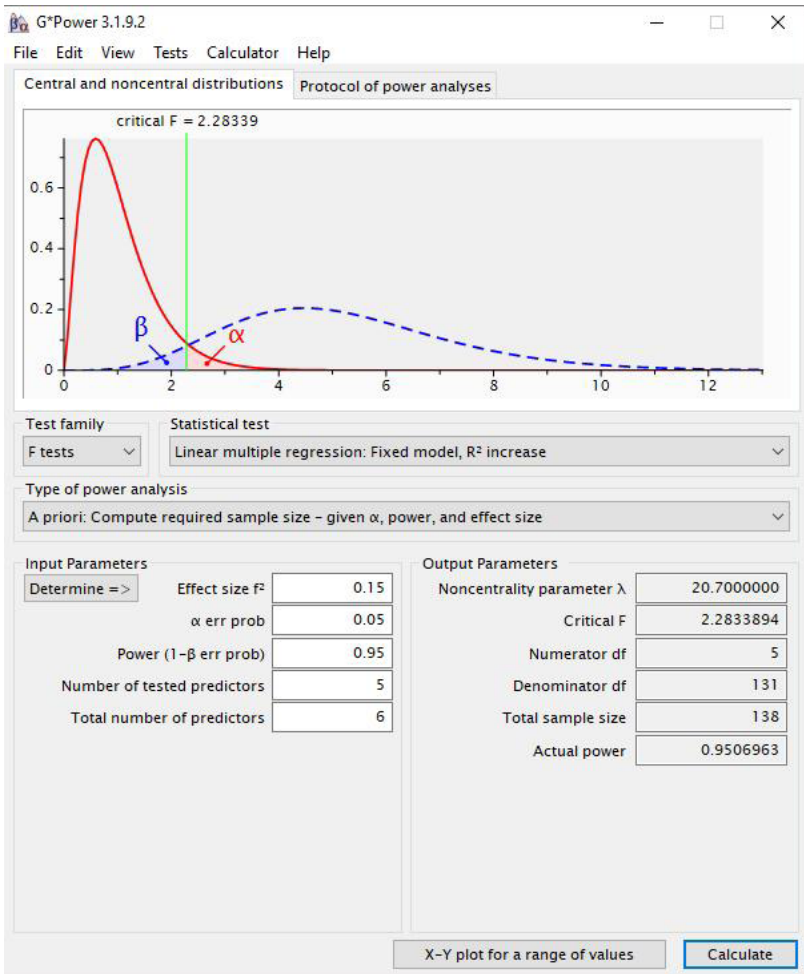


Figura 01 – O teste de respondente
Fonte – Elaborado pelo autor.

4 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.

4.1 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 tratam da consolidação de informações para sete respondentes. Suas características pessoais e profissionais. O ponto inicial da pesquisa cujo foco recaiu sobre as características dos informantes e os resultados das suas respostas estão apresentadas no item 5.7.

4.2 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.

4.3 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.

4.4 Estrutura

370 No cenário atual a estrutura é considerada adequada mesmo quando ela é inadequada. Com essa contradição, o que se verifica é que o CSC se preocupa com a questão da capacidade de atendimento, com as metas setoriais, individuais e organizacionais e em estabelecer processos ágeis.

4.5 Habilidades e competências

A capacitação dos servidores e a aprendizagem são os principais aspectos considerados sobre as habilidades e competências, especialmente por existir um relativo desconhecimento dos critérios que foram adotados pelo alto escalão quando da designação dos servidores para o CSC. Há informações sobre a contratação de uma consultoria externa, a qual influenciou a determinação da estrutura e das tarefas a serem realizadas, além de outras suposições vinculadas ao perfil dos servidores, que deveriam ser aqueles com mais conhecimento em suas áreas de origem, mas foram designados pelos órgãos aqueles considerados problemáticos ou inexperientes.

4.6 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.

4.7 Avaliação da análise do resultado

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

371

4.7.1 Liderança

Ao analisar a revisão da literatura Santos et al., (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.

Às vezes tinham dificuldade para entender os objetos(...) (respondente2)

4.7.2 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.

(...)era que mandasse, talvez, a melhor equipe para construir uma equipe muito qualificada. (respondente 1)

4.7.3 Comunicação

372

Na revisão da literatura Silva et al. (2018b) 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. Esse estreitamento contribui para o eficiente **combate ao desperdício de tempo e custo**. 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, **racionalização de recursos, redução dos custos**.

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

4.7.4 Estímulo e comprometimento

Na análise dos construtos 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 dos construtos 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 ser considerada uma **forma de punição**. Vejam-se as seguintes partes das entrevistas:

373

O chamamento para CSC não foi uma escolha, foi uma convocação do governador (respondente 2)

4.7.5 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. Ademais, o cenário atual carece de desburocratização, padrões e processos, **com melhoria das práticas**. Vejam-se as seguintes partes das entrevistas:

(...) padronização das minutas de edital, padronização dos itens a serem licitados, prazos definidos para etapas (...) (respondente 1)

Durante as entrevistas, foi possível verificar o comportamento de cada participante, assim como averiguar sua reação referente às perguntas. Embora os entrevistados tenham participado da sabatina com muita boa vontade, foi notório que em algumas situações estavam se sentindo incomodados.

5 Resultado da Análise Estatística Multivariada com Modelagem por Equações Estruturais

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

O ponto inicial da pesquisa utilizou o Modelo Hipotético, Modelo Estrutural, Modelo Mensuração e para o item 7 servir-se da síntese dos resultados. Os respondentes tiveram o entendimento dos indicadores e fizeram associações com a situação que vivenciavam, as quais estão apresentadas no item 7.4.

5.1 Metodologia

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

5.2 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.

5.3 Perfil da amostra

A seguir são relatadas as estatísticas descritivas que assinalam o perfil da amostra. A15 mostra o percentual do cargo dos respondentes. O ponto inicial da pesquisa utilizou a palavra **Cargo** que foi o primeiro ponto no perfil da amostrada pesquisa e nele houve 38,81% de participantes com o cargo de analistas. 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. 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. 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.

375

5.4 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.

5.5 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 mostra-se os construtos influencia positivamente o funcionamento do CSC.

5.5.1 Modelo estrutural

O modelo estrutural 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'.

376

5.5.2 Modelo de mensuração

O modelo de mensuração 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.

6 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.

6.1 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 et al., 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). Consequentemente, os resultados sobre a amostra de 134 registros que o poder estatístico de t-test -95% e f-test 94%, ambos com nível de significância de 0,05.

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, 0,000001); e Initial Weights = 1.0* (HAIR JÚNIOR; RINGLE; SARSTEDT, 2011, p. 91). As cargas fatoriais obtidas depois da execução do algoritmo *Partial Least Squares* (PLS) são apresentadas no modelo de mensuração exibido na Figura 02.

377

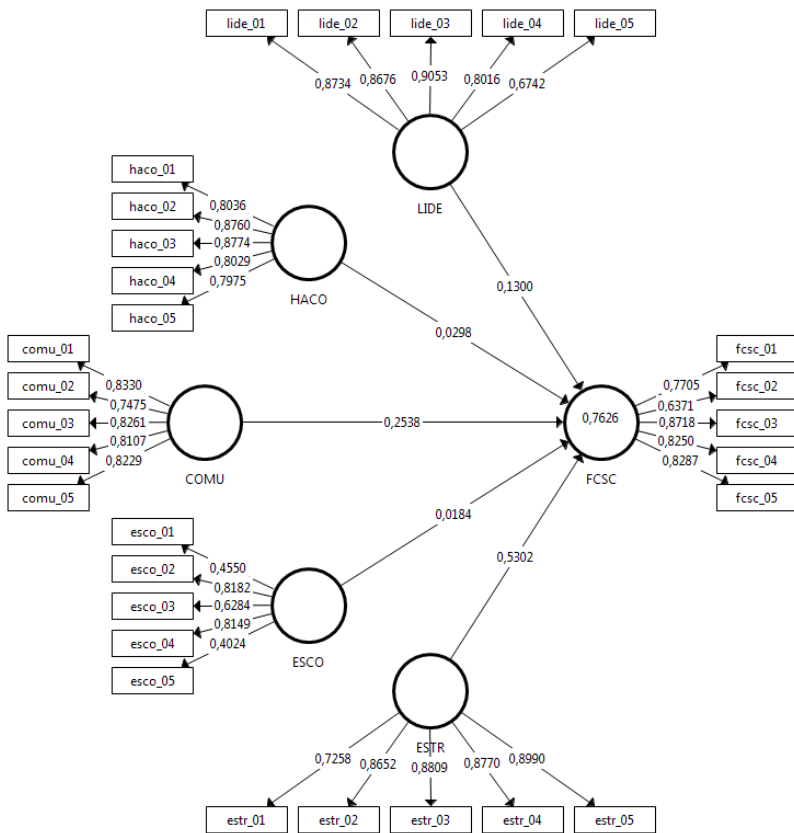


Figura 02 – Resultados do Algoritmo PLS
Fonte – Elaborado pelo autor.

A PLS-SEM não assume que os dados são regularmente distribuídos. Logo, os testes de significância paramétricos não podem ser aplicados para testar se os coeficientes são significativos (HAIR JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 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* (nú-

mero de registros da amostra) e *Bootstrap Samples* = 5.000 (HAIR JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 2014). O algoritmo *blind folding* (BD) foi realizado com o parâmetro *Omission Distance* = 9 para averiguar a relevância preditiva do modelo (HAIR JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 2014). O *software* SPSS foi empregado para verificação do *Variance Inflation Factor* (VIF) a partir da saída do *software* SmartPLS.

6.2 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. O ponto inicial da pesquisa apresentou as regras para a avaliação do modelo. E os dois modelos apresentados estão mostrados separadamente nos itens 7.2.1 e 7.2.2.

6.2.1 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 JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 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 JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 2014). É provável que se mostre que os indica-

dores tenham consistência interna, uma vez que as medidas que refletem a confiabilidade composta são superiores a 0,70, ou seja, os construtos são confiáveis.

Em modelos de mensuração com indicadores reflexivos, a validade é executada em duas etapas (HAIR JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 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 JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 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 JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 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 JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 2014). Os indicadores que possuem carga fatorial com valor entre 0,40 e 0,70. 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.

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 JÚNIOR et al., 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.

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). O Critério de Fornell-Larcker indica variância extraída maior que a variância compartilhada em determinados casos. Porém, como segun-

do passo e de forma adicional, aproveita-se outro critério para avaliar a validade discriminante por meio das cargas transversais. 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 JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 2014). Estimativas válidas e confiáveis do modelo de mensuração admitem avaliar o modelo estrutural (HENSELER; RINGLE; SNKOVICS, 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.

6.2.2 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, 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 JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 2014).

Os valores do caminho estrutural necessitam ser calculados em termos de sinal, magnitude e significância (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Dessa maneira, os caminhos que não são significantes, não sustentam a hipótese. Já os caminhos significantes, que mostram a direção da hipótese, sustentam empiricamente a analogia proposta (HAIR JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 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 JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 2014). Atesta-se que as semelhanças entre os construtos são estatisticamente significantes, sendo exceção às relações entre HACO → FCSC e ESCO → FCSC, que não são significantes.

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, 1998, p. 477-478). Os resultados do tamanho do efeito f^2 no caminho estrutural são LIDE → FCSC, COMU → FCSC – Pequeno, HACO → FCSC, ESCO → FCSC – Nenhum e ESTR → FCSC Grande.

383

A origem está na explanação dos construtos dependentes, e o interesse fundamental é que o coeficiente de determinação R^2 seja elevado (HAIR JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 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 JÚNIOR; HULT; SARSTEDT, 2014). É possível dizer que o construto FCSC possui um R^2 substancial. Os valores do R^2 0,7626, R^2 ajustado 0,7534 e Q^2 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.

6.3 Avaliação das hipóteses

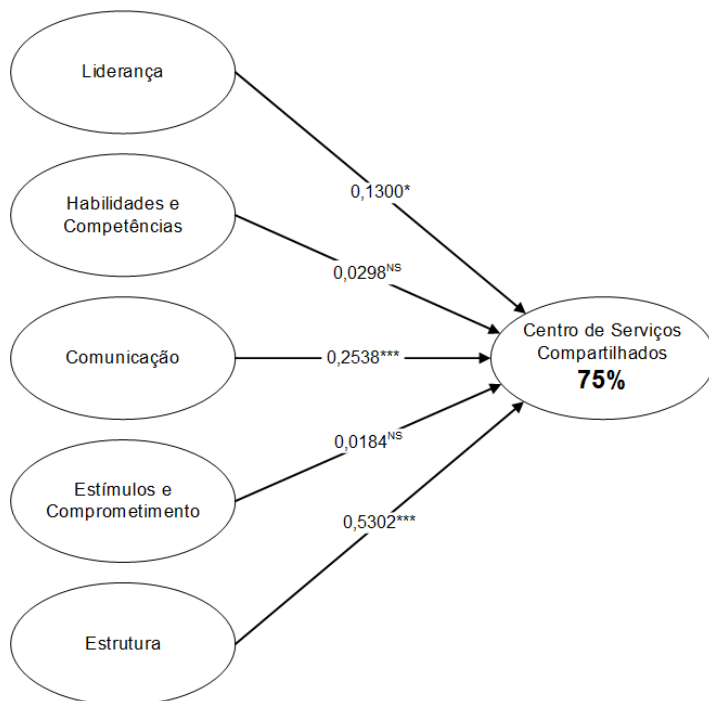
Tomando por base as cargas fatoriais exibidas na Figura 02 e os dados apresentados no **Modelo Estrutural** constata-se que as dependências foram relacionadas positivamente, de forma que o construto funcionamento do CSC sobre a **Estimação dos Resultados** obteve um valor de $R^2 = 0,7626$ e um valor 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.

384

De acordo com os dados exibidos na Figura 02 e no **Modelo Estrutural**, 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 → FCSC) e aos estímulos e comprometimento (ESCO → 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 → FCSC = 0,1300; $p < 0,10$), a comunicação (H2; COMU → FCSC = 0,2538; $p < 0,01$) e a estrutura (H3; ESTR → FCSC = 0,5302; $p < 0,01$) influenciam positivamente o funcionamento do CSC. Logo, 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 02 indica a relação no modelo hipotético para fins de explicação

do funcionamento do CSC, isto é, a alteração que pode ocorrer no valor do R². As sínteses dos resultados sobre o modelo da pesquisa são apresentadas na Figura 03.



385

Figura 03 – Síntese dos Resultados

Fonte – Elaborado pelo autor.

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

6.4 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 que foram apresentadas nas Considerações Finais.

7 Considerações finais

As informações presentes nesta pesquisa, a análise dos resultados das entrevistas, a revisão da literatura e a análise dos construtos 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.

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. O construto Estrutura foi o que mais se destacou, tendo em vista que apresentou maior influência sobre o funcionamento do CSC. Ocorreu ainda divergência de percepção entre os demandadores e gestores do CSC.

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.

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

387

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, H. J. **Centro de Serviços Compartilhados (CSC):** Impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresa do setor privado. 2010. Disponível em: www.fumec.br/anexos/mestrado/dissertacoes/.../Henrique_jose_affonso.pdf>. Acesso em: 14. set.2018.
- ALMEIDA, K. K.; SOUZA, F. J.; PAIVA, S. B.; CAMARA, R. P. Práticas de comunicação e de compartilhamento de informações com clientes e fornecedores nos relatórios de sustentabilidade por companhias elétricas. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v.6, n.2, maio/ago,14-35, 2018.

AMBROZINI, L. S. 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**, v.14, n.31, p. 3-25, jan./abr.2017.

BORCHARDT , P., & SANTOS, G. V.Gestão de ideias para inovação: da ideação à implantação. **EnEo 2014- Encontro de Estudos Organizacionais da AMPAD**, Gramado/RS, maio, p. 1 a 16,2014.

BRASIL. **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. Disponível em: <[http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/ndex.jsp?](http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/ndex.jsp?data=19/06/2018&jornal=515&pagina=17&totalArquivos=108)

[data=19/06/2018&jornal=515&pagina=17&totalArquivos=108](http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/ndex.jsp?data=19/06/2018&jornal=515&pagina=17&totalArquivos=108)> Acesso em: 14 set.2018.

388

BRASIL.**Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso. XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm)

[planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm)> Acesso em: 14 set.2018.

CAVENAGHI, L. S., DIAS, L. S., & MARCHIORI, M. A interação entre os sujeitos (comunicação) e o processo de construção da sustentabilidade nas organizações. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 32, maio-ago. p. 2232-2256, 2018.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods**

for business research. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-336, 1998.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences.** 2 ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, v.112, n.1, p. 155-159, 1992.

CORRADINI, F.; FORASTIERI, L.; POLZONETTI, A.; RIGANELLI, O.; SERGIACOMI, A. **Shared services center for e-government policy.** Cornell University Library-Computer Science, Software Engineering, fev. p. 22, 2018.

COSTA, J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas:** Aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna. 2011.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v.16, n. 8, p. 297-334, 1951.

389

DONNIEL, S.; SCHULMAN, M. J. **Shared Services.** New York: Adding Value to the Business Units. 1999.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; BUCHNER, AXEL.; LANG, A-G. Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, nov. 149–1160, 2009.

FERREIRA, C.; BRESCIANI, L. P.; MAZZALI, L. Centros de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na gestão pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v.61, n.4, p: 387-403, out./dez., 2014.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v.18, n.1, p. 39-50, 1981.

FRIESE, S. **Qualitative data analysis with ATLAS.ti**. 2.ed. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc. 2014.

FRIESE, S. **ATLAS.ti 7 user manual**. Berlin: Scientific Software Development GmbH. 2015.

HAIR, J. F.; HULT, R.; SARSTEDT. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: Sage. 2014.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate data analysis**. 6 ed. Upper Saddle River: Pearson Education. 2009.

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage. 2017.

390 HAIR JR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.19, n. 2, p. 139-151. 2011.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, n.1, p. 277-319, 2009.

HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, v.20, n. 2, p. 195-204, 1999.

IBM. IBM SPSS statistics 24 core system user's guide (24 ed.). Armonk: IBM Corporation. HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6 ed. Porto Alegre: Bookman. 2012.

MARTINS, C. V.; ANDRADE, C.; FERNANDES, L. T.; COSTA, L. Proposta de reestruturação organizacional do SESC/RN. NAVUS. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v.8, n.3, jul./set., p.53-65, 2018.

NASCIMENTO, A. P.; COSTA, A. Orientação para o mercado e habilidades de marketing internacional: Um estudo acerca da influência sobre o desempenho internacional. **AOS**, v. 6, n.2, jul./dez.,p. 29-47. 2017.

NASCIMENTO, R. O.; VIGNA, J. P.; MAINARDES, E. W. O impacto do estímulo ambiental com motivação olfativa sobre a decisão de compra do consumidor. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v.9, n. 1, p. 2328-2346jan./jun, 2018.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; SOARES, M. L.; FILHO, W. V. O processo de implementação das estratégias: O caso do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). **Revista de Ciências da Administração**, v.17, n. 42, p. 22-37, ago., 2015.

391

OLIVEIRA, R. R.; MARINHO, M. F.; DIAS, A. T. Um estudo sobre a utilização da modelagem de equações estruturais na produção científica nas áreas de administração e sistemas de informação. **Revista de Administração da UFSM**, v.9, n. 4, p. 559-578, 2016.

PRAJAPATI, B.; DUNNE, M.; ARMSTRONG, R. **Samplesize estimation and statistical power analyses**.OtPeerReviewed. 2010. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/0fa6/a64d909705403f50a184554d93938a4cade3.pdf>>. Acesso em:14 set.2018.

PAREIRA JR, J. **Comentários à lei das licitações e contratações da administração pública**. 8. ed. São Paulo: Editora Renovar. 2009.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. **SmartPLS 3. Bönnin-
gstedt**: SmartPLSGmbH. 2015. Disponível em: <http://www.smar-
tpls.com>. Acesso em:14 set.2018.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de conteúdo e análise do dis-
curso: Aproximações e afastamentos na (re)construção de uma
trajetória. **Revista Alea: Estudos Neolatinos**, v.7, n.2, p. 305-
322, 2005.

SANTANA, E. V.; CARVALHO, P. N. A ascensão dos BRICS como polo
de poder mundial na arquitetura do sistema financeiro internacional
pós-crise do subprime. **Revista Aurora**, v. 10, n.2, p. 27-48, jul./
dez. 2017.

SANTOS, A. S.; COSTA, V. M.; TOMAZZONI, G. C., L. A; TONIN, S.
Percepção dos colaboradores de uma equipe de enfermagem quan-
to ao estilo de liderança de seu superior imediato. **Revista Ciên-
cias Administrativas**, v.24, n.1, p. 1-12, jan./abr., 2018.

392

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A.; SANTOS, M. G.; NETO, P. J. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.20, n.3, p. 401-420, jul./set.2018a.

SILVA, R. C.; VELOSO, E. F.; TREVISAN, L. N.; DUTRA, J. S. A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações. **Revista de Administração da UFSM**,v.11, n. 1, p. 102-116, jan./mar..2018b.

TACCONI, M.; LOPES, F. D.; MÓL, A. L.; TACCONI NETO, E. A. A confiança interorganizacional nas compras. **Gestão & Produção**, v.21, n.1, p. 199-214, mar. 2014.

TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: Uma alternativa para controle

de gastos correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v.45, n.2, p. 401-433, abr. 2011.

URBACH, N.; AHLEMANN, F. Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. **Journal of Information Technology Theory and Application**, v. 11, n. 2, p. 5-40, 2010.

VILHENA, R. M.; BRITO, A. R.; VALLE, A. C. **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 jun., 2014.