

O PAPEL DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE COMPRA NO SETOR PÚBLICO: a experiência no funcionamento de um centro de serviços compartilhados

Giovani Domingos Berald

Universidade FUMEC

E-mail: giovani@puc@yahoo.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0169-578>

Wendel Alex Castro Silva

Universidade FUMEC

E-mail: wendel.silva@fumec.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4974-8381>

Roberta de Cassia Macedo

Universidade FUMEC

E-mail: roberta.macedo@fumec.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5191-3542>

RESUMO

O estudo mostra o sucesso de uma organização pública tendo como pressuposto a problematização referente ao papel da liderança no funcionamento do CSC e para responder este problema, busca-se atingir o seguinte objetivo que é explicitar o papel da liderança no funcionamento do CSC, na perspectiva da área de compras no setor público estadual. Foi realizada inicialmente uma revisão da literatura que abarcou o processo de funcionamento em uma organização pública, com foco na liderança, sendo essa estrutura o CSC. Os resultados desse estudo poderão colaborar com todo o sistema de compras e, podendo fazer toda diferença na gestão de compras da instituição, contribuindo com a eficiência dos processos de compras. A metodologia abordada foi por uma pesquisa qualitativa, com um estudo de caso, empregando o protocolo de entrevistas, a análise de conteúdo e análise de discurso com ponto de corte por saturação. Os participantes da pesquisa são os gestores e os ex-diretores do funcionamento. O resultado foi que a liderança influencia positivamente o funcionamento do CSC.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança; Gestão de Compras; Setor Público; Centro de Serviços Compartilhados; Perspectiva dos participantes.

ABSTRACT

The study shows the success of a public organization based on the problematization regarding the role of leadership in the functioning of the CSC and to respond to this problem, we seek to achieve the following objective, which is to explain the role of leadership in the functioning of the CSC, from the perspective of the purchasing area in the state public sector. Initially, a literature review was carried out that covered the operating process in a public organization, focusing on leadership, this structure being the CSC. The results of this study will be able to collaborate with the entire purchasing system and can make all the difference in the institution's purchasing management, contributing to the efficiency of purchasing processes. The methodology addressed was qualitative research, with a case study, using the interview protocol, content analysis and discourse analysis with a saturation cutoff point. The research participants are managers and former directors of the operation. The result was that leadership positively influences the functioning of the CSC.

KEYWORDS

Leadership; Purchasing Management; Public Sector; Shared Services Center; Participants' perspective.

INTRODUÇÃO

A liderança é um componente decisivo para o sucesso de qualquer organização, pois influencia na construção de confiança e na implementação de estratégia do negócio (Adamovic & Leibbrandt, 2023), o que pode ser evidenciado, especificamente, com a importância do processo de compras nos setores públicos, no âmbito do estado, que são manuseados pelos compradores.

Uma equipe de compradores sob a liderança de pessoas talentosas pode fazer a diferença no desempenho e na eficiência do processo de compras, bem como na qualidade e na eficácia (Silva & Sudré, 2022). Principalmente em casos de Centro de Serviços Compartilhados-(CSC), que fazem parte desses novos modelos organizacionais na gestão pública (Santos *et al.*, 2020) e ao mesmo tempo se mantém sob a orientação da Constituição Federal de 1988, referente ao Art. 37 (Vieira *et al.*, 2011).

Segundo Kich *et al.*, (2008), para o sucesso do funcionamento de uma ideia, são necessários: apoio dos funcionários e influência dos líderes. Por isso, uma boa comunicação entre líder e liderados

passa a ser uma ferramenta interessante e até mesmo fundamental para o êxito do projeto. Além do mais, conforme estes autores, o exercício de influenciar e motivar seus colaboradores produz autoconfiança em seus liderados, introduzindo a ideia de parceria numa relação de subordinação, bem como a criação de uma linha de comunicação interna positiva entre os participantes. Assim, se constrói um nível favorável para enfrentar os diversos desafios operacionais.

Neste contexto, que trata o relacionamento entre liderança e compradores, os setores públicos no Brasil são lembrados pela capacidade que os órgãos têm de entregar o seu produto a população e passando a ser aferido pelo o tempo gasto na entrega (Nishiyama *et al.*, 2017). Quando o tempo de entrega é longo, em alguns casos, o que mais repercute é a falta de comprometimento do setor público em situações específicas ligadas à qualidade da gestão na entrega.

Com isso, a população, que desconhece o trâmite interno das instituições, cobra melhorias no atendimento público e pressiona as lideranças a adotarem ferramentas que proporcionem maior satisfação à comunidade. Sendo assim, os líderes tentam promover ideias que venham a possibilitar uma melhoria nesta situação. Na área meio, em especial no setor de compras, tem surgido modelos de gestão com estratégias variadas visando contribuir no desenvolvimento e na implementação de processos de inovação.

Os gestores da instituição buscam avaliar performance da gestão de compras de forma coerente, transparente e, ao mesmo tempo, sem subverter seus valores e convicções. Mas, a ideia só irá para frente se existir alinhamento entre a liderança e seus colaboradores devido à necessidade da troca de conhecimento entre eles e as possíveis sinergias nas ações de melhorias (Nishiyama *et al.*, 2017).

Além disso, um sistema de compras bem organizado que proporcione credibilidade e assegure que os elementos imprescindíveis nas aquisições como: especificações mínimas do objeto, prazo de entrega, escalada de preços e proposta comercial, estejam acessíveis aos grupos de compras, admitindo que sejam adotadas decisões na tramitação dos processos de compras de formas convictas e clara.

A gestão de compras também é essencial para garantir que o processo de compras se encontre ordenado e alinhado com os objetivos estratégicos da instituição, com os custos controlados e, ainda, oportunizar melhorias nos processos, de forma a ampliar a confiabilidade e a eficiência para diminuir os riscos na administração pública por meio da padronização dos trâmites operacionais (Rocha *et al.*, 2022). Pois, esse arcabouço possivelmente contribuirá para que a liderança possa ter mais tranquilidade no gerenciamento e possa apontar para um caminho estratégico mais fácil e contribuir com vantagem para a instituição.

A gestão de compras no setor público tem como papel primordial de atender às demandas da sociedade, seguindo os princípios fundamentais da Constituição. Para alcançar o sucesso com rapidez e eficiência é importante que tenha um processo bem preparada para garantir que todas as etapas estejam em perfeitas condições. Uma maneira de fazer isso é por meio de um elemento de gestão, que possivelmente poderá contribuir no funcionamento de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), com a centralização das operações de compras e melhorias na coordenação entre as dife-

rentes equipes envolvidas. Além do mais, esse elemento de gestão de compras poderá contribuir com uma nova cultura gerencial (Araújo & Lemos, 2020) que será apresentado, posteriormente, neste artigo, com foco no papel da liderança. Com base no exposto, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: Qual o papel da liderança no funcionamento do CSC, na perspectiva da área de compras do setor público? Para responder este problema busca-se atingir o seguinte objetivo explicitar o papel da liderança no funcionamento do CSC, na perspectiva da área de compras no setor público estadual.

Este estudo se justifica devido vários fatores que foram amplificados por crises do mercado nos últimos anos. O setor público vem reduzindo sua arrecadação, o que tem gerado, constantemente, por parte da mídia e do público em geral, fortes críticas relacionadas à ausência de equipamentos, itens de consumo e serviços básicos para o atendimento da população Queiroz, (2018). Além disso, há momentos em que as instituições dispõem de receita, mas enfrentam grandes dificuldades na realização de suas compras devido a entraves relacionados ao trâmite na gestão de compras públicas.

As lideranças têm procurado criar ideias e modelo de gestão de compras, porém não consideram os aspectos operacionais e suas deficiências. Apesar de acreditarem estar demonstrando uma nova forma de gestão de compra, algumas ideias tornaram-se fundamentais para o sucesso do processo de compras públicas, tais como: a parceria é a melhor solução para conseguir o resultado; o líder tem o papel de convencer seus colaboradores; o sucesso da inovação vai depender do tamanho da população que desejar ser atendido, pois, se o investimento for muito alto, sem que haja uma preparação, sua implementação poderá mostrar-se inviável; a importância de manter o foco onde existe a necessidade de solução de um problema ou resolução de um dilema; aprender com seu insucesso, não cometer os mesmos erros, mas não paralisar diante deles. Essas ideias são fundamentais para implementar uma gestão de compras inovadora, com o objetivo de solucionar as crises gerenciais e econômicas (Queiroz, 2018).

REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico da pesquisa será explanada uma revisão de literatura, com intuito de respaldar e corroborar com as ideias, entendimentos e características que compatibilizam com a liderança no funcionamento do CSC relevando, sobretudo, o setor de compras.

Sistema de compras no setor público

No Brasil, a organização da administração pública está prevista no Art. 37 da Constituição Federal de 1988. A definição de Administração Pública foi conhecida como arte ou ciência, assim como é definida a administração de empresas. Ademais, ao conceituar a Administração Pública, podem-se entender tanto as pessoas e órgãos governamentais, compreendendo a atividade administrativa em si,

quanto à ciência que estuda as particularidades envolvidas na administração de empresa pública, como a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade, no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo as regras do direito e da moral, tendo em vista o bem comum. Considerando o disposto no *caput* do Art. 37 da Constituição Federal de 1988, a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos estados e dos municípios obedecerão aos princípios básicos da “legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Mas também são respeitados os princípios fundamentais da administração pública: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle (Vieira *et al.*, 2011).

Liderança

As organizações públicas passam por diversas pressões dos setores do mercado interno, externo e da população em geral e nesta constante corrida pela sobrevivência governamental, elas têm buscado, cada vez mais, o uso de ferramentas que possam facilitar o gerenciamento institucional. Com isso, os diversos especialistas da Gestão Administrativa buscam incessantemente por possíveis estratégias que possam contribuir na implantação de instrumentos gerenciais que promovam a melhoria dos processos. Dessa forma, o papel do líder é fundamental, porque contribui com a canalização dessa ferramenta de gestão administrativa em busca do sucesso. Pois, o líder dispõe de atributos que podem contribuir de forma significativa nas relações entre gestores, colaboradores e o mercado. A liderança tem o exercício de passar credibilidade na implantação dos projetos e na garantia do seu pleno funcionamento, influenciando de forma positiva as dinâmicas organizacionais, tendo como base os pilares da confiança, cumplicidade e integridade. Esse sentimento, naturalmente, pode ser entendido como uma forma de lealdade e fé por parte do subordinado junto ao seu líder, que contribui de forma estratégica na tomada de decisões na organização (Cilento *et al.*, 2022).

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

No processo de funcionamento de qualquer setor empresarial, é importante ter o apoio da liderança, pois o seu papel, como já dito, é crucial para o sucesso da mudança, por ser ela a responsável por canalizar a atenção dos colaboradores para esse foco. A união dos líderes e dos colaboradores construtivos pode ser saudável para o setor público e, conseqüentemente, beneficiar e corroborar a parceria com o cidadão sendo primordial para a concretização da solução selecionada. Logo, é

fundamental para a redução da burocracia e o amadurecimento da reformulação pretendida, tendo importante papel nas tomadas de decisões e escolha de instrumentos. Ademais, são as pessoas que fazem o funcionamento acontecer, ou seja, se os colaboradores não acreditarem na ideia, de pouco valerá um bom sistema, uma boa estrutura organizacional ou uma boa metodologia (Rodrigues & Lotta, 2017).

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

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

Gestão de compras

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

Assim, a Gestão de Compras passou a ter um papel importante nas instituições, por ter sido a responsável por pesquisar uma forma de alcançar seus resultados sem exceder o financeiro da empresa e, ainda, ampliar a expectativa do mercado em parceria com seus fornecedores. Assim, os colaboradores investiram no treinamento em conjunto com seus fornecedores, com o intuito de reduzir custos para suas instituições, aumentaram suas interações e seus relacionamentos com programas de qualificação e criação de rede de fornecedores. Nesse contexto, ganharam importância os seguintes fatores: redução de estoque, custo de armazenamento, preços, transporte. Isso

torna viável o aumento nos investimentos de compras e a elasticidade nas formas de pagamento e de contrato (Souza *et al.*, 2009).

Processo de compras

O processo de compra públicas é uma ferramenta importante que colabora com a integração dos setores e estimula a interfuncionalidade na organização, uma vez que ele é um indicador de resultado que auxilia os gestores e as lideranças nas tomadas de decisões, em busca de redução de custos e eficiência na prestação de serviço. Para uma empresa pública, a confiabilidade é uma variável importante para alcançar um bom desempenho, fator essencial nos processos de compras que preza por bons resultados. Essa ferramenta contribui indicando e monitorando as possibilidades de melhoria e novas oportunidades para os gestores públicos e para as lideranças agirem no momento oportuno (Mourão & Marinho, 2022).

Centro de serviços compartilhados

O Centro de Serviços Compartilhados (CSC), em uma organização, é importante para sintetizar as tarefas institucionais com aperfeiçoamento na padronização dos processos, possibilitando uma variada teoria-empírica. Além de que, cooperar para o acréscimo de novas participações com geração de inovação nas rotinas e regras em toda instituição, com pressuposições para liderança e gerência organizacional. Em razão de que uma reestruturação no setor se faz necessária, tendo em vista, as precisões de alteração nas atividades, funções, divisões e incluindo os trâmites dos colaboradores em buscar a eficiência e a eficácia na produtividade. Sendo que, a estrutura possivelmente poderá gerar grande número de motivação e novas formas organizacionais (Beuren *et al.*, 2017).

O processo de funcionamento de uma organização é mapeado por um grupo de pessoas que buscam atingir os mesmos objetivos, ainda mais, quando um setor com atributos peculiares e dessemelhantes tem em suas mãos dados pertinentes para o sucesso do negócio. Esses dados são enviados para análise da liderança para elaborar estratégia para alcançar as metas, que sejam positivas para atingir os seus objetivos. Esse conjunto corrobora para a introdução de novas ideias organizacionais e excepcionais na construção de uma gestão que almeja benefícios no gasto público, possibilitando novos conhecimentos, produzindo caminhos para o seu funcionamento (Santos *et al.*, 2020).

METODOLOGIA

Foi feita uma pesquisa de abordagem qualitativa de natureza descritiva. Discorreu-se de um estudo de caso, empregando o protocolo de entrevistas, questão semiestructurados, a análise de conteúdo e análise de discurso com ponto de corte por saturação (Roman *et al.*, 2013), os participantes da pesquisa são os gestores e os ex-diretores do funcionamento do CSC do Governo do Estado de Minas, totalizando 7 gestores, porém, a maioria foi presencial, mas uma entrevista foi enviado

por e-mail e chegou com conteúdo incompleto. Ainda, para esse estudo, somente 5 participantes respondeu o questionário completo no período de setembro a outubro ano de 2018.

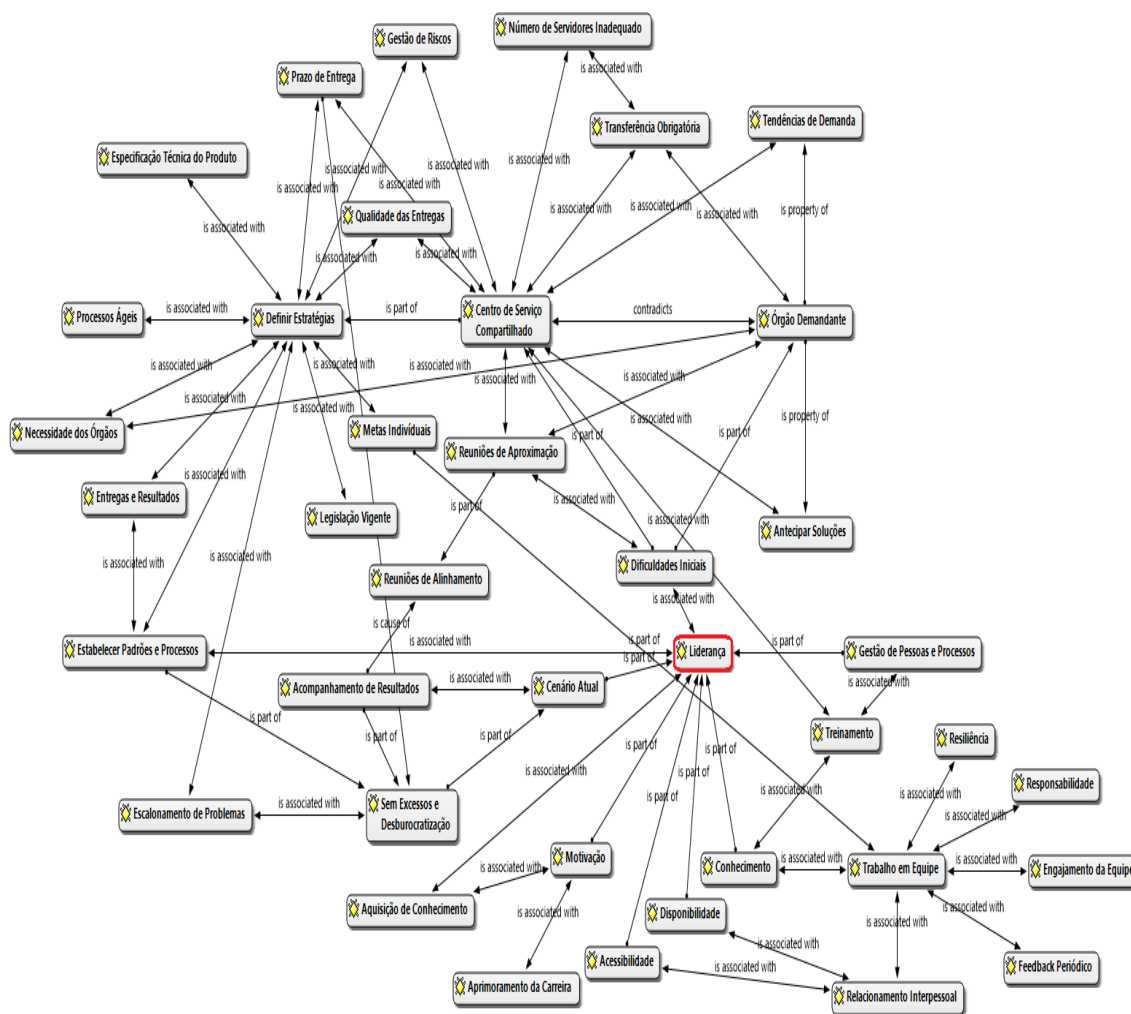
Vale ressaltar que, o trabalho começou a ser estruturado em 2015, mas em 2017 foi enviado por e-mail o pedido de autorização junto ao órgão responsável para que pudesse ser realizada a pesquisa, entrevista pessoalmente e publicação do resultado, mas a resposta chegou ao ano 2018, com a publicação no jornal interno da SEPLAG/MG. Ainda, para esse estudo, somente 5 participantes respondeu o questionário completo. A rotatividade de colaboradores neste setor não contribui para que pudessem entrevistar maior número de pessoas e que tivessem conhecimento de todo processo analisado.

A análise qualitativa contou com o suporte do Software ATLAS.ti que proporciona formas analíticas essenciais na pesquisa acadêmica e por ser uma ferramenta aliada para as pesquisas e apresentar informações importantes que facilitaram o entendimento do pesquisador. Além disso, complementa com a redução das barreiras estratégicas analíticas, táticas de software durante a análise da pesquisa (Ronzani *et al.*, 2020).

ANÁLISE DE RESULTADOS

Apresenta-se a análise do conteúdo das entrevistas com os sete gestores do CSC, com auxílio do software ATLAS.ti versão 7.5 para tabulação e análise das informações. Além disso, a Figura 1 foi criada após uma combinação de códigos e as associações de acordo com as áreas em análise sobre a consolidação das percepções dos respondentes. Esses códigos estão ordenados de forma decrescente pela frequência de registro, de acordo com as marcações efetuadas. Ainda, as adversidades introdutórias conectam-se ao desempenho da liderança, que exigiu a criação de padrões e processos, além da prática da gestão das pessoas e dos processos. Espontaneamente, houve treinamento para equiparar o conhecimento do grupo. A presteza e a transitabilidade da liderança também foram atributos principais como fatores de relacionamento interpessoal, o que foi ressaltado pelos funcionários como encorajamento para aperfeiçoamento da carreira, ao estimular a obtenção de conhecimento nas atribuições de aquisição e contratos. Essas relações e os demais aspectos são apresentados na Figura 1.

Figura 1. Liderança



Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Na Figura 1, o ponto inicial da análise utilizou a palavra liderança, sendo que as associações estão apresentadas na avaliação da análise do resultado.

Esta seção proporcionou a análise da revisão da literatura que foi plausível demonstrar o alinhamento entre a figura liderança e algumas respostas das entrevistas.

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

(...) havia uma comunicação verbal muito eficaz, pois havia um termo de referência, havia um padrão que tinha que seguir pelo roteiro de compra, tanto pela legislação quanto ao portal de compra. Essa comunicação era facilitada sim, tanto com os subordinados quanto com os demandantes e quando havia algumas rugas nesta comunicação, era muitas vezes por não conhecer tanto

do negócio dos demandantes. Como ali no CSC é um centro de compra de toda secretaria, muitas vezes a equipe que estava trabalhando naquele processo não conhecia bem daquele objeto que estava sendo comprado ou serviço que estava sendo contratado. Às vezes tinham dificuldade para entender os objetos (...) (respondente 2).

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

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

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

Parte das entrevistas se alinha com as teorias.

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

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

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

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

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

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

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

No caso específico da Diretoria de Contratos é importante que o líder possua argumentos técnicos e legais para demonstrar o caminho mais seguro para o cliente. No início do CSC, a composição dos funcionários era de várias categorias e tivemos que trabalhar para que todos fossem bem recebidos. Com isso, criou-se uma equipe amiga que facilitou o trabalho no setor. Era uma área meio com diversos níveis, pois tinham pessoas vindas de outros órgãos, muitas vezes sem vontade de vir ou foram obrigados a vir e que saíram de uma área de conforto. Sendo assim, nós (líderes) já entramos em um cenário, tão quanto, desfavorável, neste sentido. Com isso, sempre motivei minha equipe falando que você está em uma questão nova e era uma grande oportunidade de trazer conhecimento para aprimorar sua carreira e também trazer conhecimento prático (...) (respondente 5).

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

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

das entregas em benefício do CSC; respeito à legislação vigente; e metas individuais do trabalho em equipe.

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

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

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, buscou-se responder a seguinte pergunta de pesquisa qual o papel da liderança no funcionamento do CSC, na perspectiva da área de compras do setor público? O objetivo foi alcançado explicitando o papel da liderança no funcionamento do CSC, na perspectiva dos gestores da área de compras no setor público. Para fundamentá-lo, recorreu-se à revisão da literatura que argumenta os elementos, a concepção e as apreciações que condizem o processo de funcionamento desse modelo de gestão e a análise da perspectiva dos gestores do CSC. Com fundamento nesse assunto, realizou-se também um estudo de diversos pesquisadores que apoiam a ideia alusiva à liderança, ao sistema de compras e seus subitens – gestão compras e processo de compras, centro de serviços compartilhados.

Conforme apurado na pesquisa, os órgãos demandadores responderam que a liderança influencia positivamente o funcionamento do CSC e, isso, trouxe um alinhamento no entendimento entre as partes, visto que alguns gestores afirmaram que a liderança criou motivação, ao afirmar para os colaboradores que era uma oportunidade para o aprimoramento na carreira deles e, ainda, adquirir conhecimentos. Entretanto, mesmo que a liderança tivesse dificuldades iniciais com os órgãos demandantes e, ainda, que o CSC tivesse um número de servidores insuficiente pela demanda de transferência de obrigações dos demandadores, o treinamento realizado por eles foi apenas com base na referência dos procedimentos. Isso mostrou o tanto que a liderança influenciou no funcionamento do CSC, mesmo com as limitadas condições de trabalho que havia naquele local e em relação às demandas excessivas e diversificadas fizeram tudo funcionar.

Vale ressaltar que, a liderança possui uma influência maior quando se trata de implantação de um novo projeto, pois nesse momento e, nessa situação, é que a organização precisa que ela compre a ideia para que possa ser tramitado de forma positiva até chegar ao seu funcionamento pleno, ou seja, se a liderança na hora da implantação não comprar a ideia do projeto, o seu funcionamento tende a dar errado. Ainda mais, quando se trata de um projeto de grande importância e dimensão nacional.

Um projeto de grande repercussão nacional, quando é implantada em um setor público, sofre influência da sociedade, da política e dos envolvidos. Um projeto que passa do tempo do mandatário é necessário ter aval da maioria dos políticos envolvidos naquele período, pois, quando extrapola esse período, o projeto tem que estar funcionando na sua totalidade e sem possibilidades de demonstrar fragilidade, até porque, a oposição não vai sentir confortável para dar continuidade a um projeto com sinais de fragilidades que, possivelmente, poderá contribuir de forma negativa no seu mandato.

Vale destacar que, devido à pequena estrutura em relação à demanda, a amostra oferecida para esta pesquisa era limitada, o que contribuiu para restringir o estudo. Além disso, a alta rotatividade de colaboradores dificultou que eles conhecessem o processo de forma completo.

Enfim, sugere-se que esse tema possa ser mais estudado e aprofundado academicamente por outros pesquisadores, tendo em vista a existência de poucos materiais específicos sobre esse assunto e a possibilidade de se tornar promissor para os órgãos públicos no Brasil.

Sugere-se como novo tema de pesquisa, de estilo como rito licitatório, os propostos e citados:

A habilidade e competência na gestão de compra no setor público: a experiência no funcionamento de um centro de serviços compartilhados;

Estímulo e comprometimento na gestão de compra no setor público: a experiência no funcionamento de um centro de serviços compartilhados.

REFERÊNCIAS

Adamovic, M., & Leibbrandt, A. (2023, April). Is there a glass ceiling for ethnic minorities to enter leadership positions? Evidence from a field experiment with over 12,000 job applications. *The Leadership Quarterly*, 101655, 34(2), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101655>

Araújo, G. B. P. de, & Lemos, L. B. de S. (2020). A gestão de compras públicas: um estudo de caso da central de compras do Distrito Federal. *Teoria e Prática Em Administração*, 10(2), 124-137. <https://doi.org/10.21714/2238-104x2020v10i2-51188>

Beuren, I. M., Souza, L. R. B. de, & Feuser, H. de O. L. (2017). Implicações de um centro de serviços compartilhados na contabilidade gerencial: uma abordagem institucional. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 23(3), 32-61. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.162.61627>

Cilento, M. F., Vaz, S. L., Sant'Anna, A. de S., & Bernardes, M. E. B. (2022). Liderança e confiança na implementação de estratégia: um estudo de caso na Syngenta Brasil. *Teoria e Prática Em Administração*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n1.61083>

Dallabona, L. F., Nardelli, L. T., & Fernandes, A. R. V. (2018, Jan./June). Estilos de liderança predominantes em uma rede de supermercados do sul do Brasil. *SINERGIA*, 22(1), 37–50. <https://doi.org/10.17648/sinergia-2236-7608-v22n1-7731>

Kich, J. I. D. F., Pereira, M. F., Emmendoerfer, M. L., & Santos, A. M. dos. (2008, August). Modelo multicritério para avaliação de desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor público. *Revista de Ciências da Administração*, 10(21), 122–146. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2008v10n21p122>

Mourao, A. de M. da S., & Marinho, S. V. (2022, Maio/Ago.). Análise do desempenho do processo de compras em uma empresa pública de pesquisa. *Gestão & Regionalidade*, 38(114), 327–344. <https://doi.org/10.13037/gr.vol38n114.7026>

Nishiyama, M. A., Lima, M. V. A. de, Ensslin, L., & Chaves, L. C. (2017, Abril). Modelo multicritério para avaliação de desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor público. *Revista de Ciências da Administração*, 19(47), 09–28. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p9>

Nunes, J., Lucena, R. de L., & Silva, O. G. da. (2007). Vantagens e desvantagens do pregão na gestão de compras no setor público: o caso da Funasa-PB. *Revista do Serviço Público*, 58(2), 227–243. <https://doi.org/https://doi.org/10.21874/rsp.v58i2.172>

Policarpo, R. V. S., Borges, R. S. G. e, & Almada, L. (2018). Liderança e reações individuais à mudança organizacional. *Revista Ciências Administrativas*, 24(2), 1–19. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2018.7197>

Queiroz, T. B. de. (2018, January 14). *Modelo multicritério para avaliação de desempenho: um estudo de caso para gestão de compras no setor públicos*. Enap - Escola Nacional de Administração Pública. Seminário Sobre Inovações Em Compras Públicas. <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/assista-ao-vivo-seminario-sobre-inovacoes-em-compras-publicas>

Rocha, A. L. M. da, Rezende, M. S. de, & Oliveira, T. C. (2022, December). Alice: desafios, resultados e perspectivas da ferramenta de auditoria contínua de compras públicas governamentais com uso de inteligência artificial. *Revista Da CGU*, 14(26), 296–308. <https://doi.org/https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v14i26.530>

Rodrigues, D. A., & Lotta, G. S. (2017, maio/ago). Análise do processo de implementação de reformas em organizações públicas: os casos do Poupatempo e do Detran -SP. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 22(72), 214–237. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v22n72.63589>

Roman, D. J., Marchi, J. J., & Erdmann, R. H. (2013). A abordagem qualitativa na pesquisa em administração da produção no Brasil. *Revista de Gestão*, 20(1), 131–144. <https://doi.org/10.5700/rege491>

Ronzani, C. M., Costa, P. R. da, Silva, L. F. da, Pigola, A., & Paiva, E. M. de. (2020, December). Qualitative methods of analysis: an example of software usage análise qualitativa: um exemplo do uso do s análise cualitativo: un ejemplo de uso del s. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(4), 284–311. <https://doi.org/alcance.v23n4.p578-587>

Santos, M. R., Neves, F. T., Chaves, M. R., & Silva, A. V. (2020). Estrutura organizacional e funcionamento das universidades brasileiras: revisão de literatura. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 11(1), 2946–2964. <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v11n1p2946-2964>

Silva, A. A. D. da, & Sudré, C. A. G. W. (2022). Gestão de compras em indústrias de confecção na cidade de Maringá-PR. *Gestão.Org- – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 20, 1-21. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2022.242604>

Souza, M. C. de A. F. de, Bacic, M. J., & Bernardes, J. M. R. (2009, Mayo-August.). A gestão estratégica das compras como política para reduzir custos. *Gestão & Regionalidade*, 25(74), 35-47.

Vieira, C. B., Vilas Boas, A. A., Andrade, R. O. B. de, & Oliviera, E. R. de. (2011). Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1), 1–18. <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13963>.

Vilas-Boas, O. T., & Davel, E. P. B. (2018). Prática intercultural da liderança: princípios e desafios da pesquisa empírica. *Teoria e Prática Em Administração*, 18(1), 106–137. <https://doi.org/10.21714/2238-104x2018v8i1-35514>