

# DESEMPENHO EM PROCESSOS DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO A PARTIR DOS VALORES ORGANIZACIONAIS E DOS INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA RECOMENDADOS PELO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

FABIANE DOURADO

## 1 Introdução

O objetivo geral deste artigo é analisar a relação dos valores organizacionais e da inovação a partir de instrumentos de governança – Plano de Contratações Anual (PCA) e Plano de Logística Sustentável (PLS) – recomendados pelo Tribunal de Contas da União, com o desempenho do processo das compras e contratações públicas. O *locus* adotado será a Câmara dos Deputados, órgão do Poder Legislativo federal, detentor de destaque no cenário brasileiro das licitações, em decorrência do montante financeiro despendido e da variedade qualitativa dos objetos de seus certames. O marco teórico abordará os conceitos de desempenho, valores organizacionais e inovação em serviços.

As compras públicas constituem-se em um dos domínios mais sensíveis e relevantes da atividade logística que movimenta a Administração Pública. A contar da década de 1990, houve uma evolução no que concerne às compras e contratações públicas, passando sua concepção de um conjunto de atos operacionais a uma ferramenta estratégica, de modo a “aprimorar a eficiência em organizações públicas, regular mercados e promover o desenvolvimento sustentável” (OCDE, 2012, p. 5).

Além de seu valor estratégico, o processo de compras públicas mobiliza e influencia toda a organização e o ciclo socioeconômico, haja vista o poder de compra dos estados (TERRA, 2018). Estima-se que o mercado global de compras governamentais movimente US\$4,4 trilhões por ano (MERKLEY; BALDWIN, 2016). O governo federal brasileiro gasta, em média, 5% do PIB na compra de bens e serviços. Quando se incluem nos cálculos as despesas efetuadas por estados, municípios e estatais, o percentual chega próximo a 15% do PIB ou R\$900 bilhões (BANCO MUNDIAL, 2017; RIBEIRO; INÁCIO; TORTATO; LI, 2018). Constata-se, a partir desse cenário, que as licitações públicas assumem lugar de destaque como ferramenta de fomento a determinadas políticas públicas pelo Estado, bem como um instrumento propulsor do desenvolvimento e da geração de empregos (PIO *et al.*, 2018).

Nesse bojo é que se insere o tema governança de aquisições para o serviço público, escopo utilizado pelo TCU, com vistas a exarar diversas recomendações, bem como estabelecer jurisprudências com efeitos nos processos de compras e contratações públicas. A necessidade de se aperfeiçoarem continuamente os sistemas de governança e de gestão das aquisições no setor público decorre da sua forte relação com a geração de resultados para a sociedade e da elevada materialidade dos gastos associados (TCU, 2015).

Assim, busca-se focar este trabalho no desempenho do processo de aquisição de bens e contratação de serviços pelo setor público a partir do PCA e do PLS, considerando-os como inovações em serviços, permitindo se conceber o procedimento licitatório como um serviço prestado a determinado cliente – por exemplo, servidores públicos ou cidadãos –, congregando-se características internas e externas do rito de compra e contratação.

Dessa forma, a busca de um melhor desempenho das compras e contratações públicas não pode prescindir da análise da inovação nas licitações, haja vista a íntima relação entre tais construtos. Muitos estudos demonstraram o efeito positivo da inovação no desempenho (CLERCQ; THONGPAPANL; DIMOV, 2011; GALVEZ; GARCIA, 2012, entre outros). A teoria e a pesquisa empírica sugerem uma relação positiva entre inovação e desempenho organizacional. A inovação, no estudo em tela, é entendida como passível de “ter um impacto importante sobre o desempenho”, podendo “melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade organizacional de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias” (OCDE, 2005, p. 17).

Este artigo, ainda, partilha da análise recorrente na literatura de que a cultura organizacional é fator crítico ao desempenho (CAMERON; QUINN, 2005). Analogamente ao observado nos estudos voltados às organizações privadas, a cultura organizacional, definida como os valores, crenças e suposições ocultas que os membros de uma organização têm em comum (EREZ; MIRON; NAVEH, 2014), é reconhecida como um fator de destaque no que diz respeito ao desempenho no setor público (KOTTER; HESKETT, 1992). Já valores constituem o núcleo de uma cultura, definidos como “a tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro” (HOFSTEDE, 2003, p. 23).

O presente texto aborda o desempenho dos processos de compra e contratação pública a partir dos valores organizacionais que os permeia. Para tanto, parte-se do pressuposto de que os valores organizacionais indicam os modos de resolver problemas e são um dos fundamentos das práticas de uma organização e, conseqüentemente, dos resultados obtidos (DENISON, 1997), tendo, portanto, uma possível influência, indireta e direta, desses valores no desempenho.

Em face do exposto, torna-se pertinente analisar a relação que tem a cultura, em termos de valores organizacionais, com a variável inovação, servindo-se da posição de Naranjo, Jiménez e Sanz (2016), os quais demonstram que a cultura pode fomentar a inovação, assim como o desempenho da empresa, bem como a inovação pode mediar a relação entre certos tipos de culturas organizacionais e o desempenho organizacional.

Em apertada síntese, a jurisprudência da Corte Federal de Contas, que se consolida ao longo do tempo, permite a identificação de instrumentos que subjazem a governança das compras e das contratações públicas, tais como o Plano Anual de Compras e Plano de Logística Sustentável, considerados como inovação *top down*, os quais devem ser implementados pelos órgãos e entidades públicos.

Sendo assim, o panorama que se apresenta é o de difusão das recomendações em pauta, com a conseqüente sensibilização de órgãos e entidades no intuito de implantação das novas práticas. A inovação proposta pela Corte Federal de Contas demandou a edição de normas, o desenvolvimento de novas funcionalidades tecnológicas e custos intensivos de capacitação, bem como alterou a lógica de trabalho das organizações. Nada obstante, tais orientações implicaram em lacuna de conhecimento acerca da relação entre as recomendações propostas e os efeitos em termos do desempenho no processo de aquisições públicas.

Ante o exposto, justificou-se o interesse em entender *como se dá a relação entre os valores organizacionais, os instrumentos de governança recomendados pelo Tribunal de Contas da União e o desempenho do processo de compras e contratações públicas.*

## 2 Valores e valores organizacionais

Valores são usados para caracterizar grupos culturais, sociedades e indivíduos, rastrear mudanças ao longo do tempo e explicar as bases motivacionais de atitudes e comportamentos (SCHWARTZ, 2012). As formas como as instituições sociais – por exemplo, a família, a educação, os sistemas econômicos, políticos e religiosos – funcionam, seus objetivos e seus modos de operação, expressam prioridades de valores culturais (SCHWARTZ, 1999).

Deslocando para a seara organizacional, toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios. Na concepção de Katz e Khan (1976), os valores, juntamente com os papéis e as normas, constam entre os principais componentes de uma organização, pois definem e orientam o funcionamento de uma empresa.

Os valores são percebidos pelos membros da organização com clara função de integração organizacional (TAMAYO; BORGES, 2006) e têm um longo alcance e uma grande extensão de influência sobre os processos críticos e característicos nas organizações (BOURNE; JENKINS, 2013). Implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, a essência dos valores organizacionais parece ser a de permitir a sua hierarquização (TAMAYO, 1996). Contudo, os valores organizacionais podem mudar espontaneamente de acordo com a evolução da empresa e/ou da cultura da sociedade da qual faz parte, com vistas a melhorar o clima organizacional, transformar a cultura da empresa, aumentar a produtividade etc. (TAMAYO, 1996).

Os valores organizacionais podem ser estudados a partir de três dimensões bipolares com vistas a apresentar as alternativas de resposta das organizações, quais sejam: (1) autonomia *versus* conservadorismo, (2) hierarquia *versus* igualitarismo e (3) domínio *versus* harmonia (TAMAYO *et al.*, 2000). O autor salienta que as opções feitas pela organização implicam a valorização de determinadas formas de pensar, agir e de sentir que constituem os valores organizacionais.

A primeira dimensão, autonomia *versus* conservação, trata da conciliação entre os interesses do indivíduo e da organização, num contínuo definido pelo individualismo e coletivismo. Se a ênfase recai sobre o polo de autonomia, essas organizações são reconhecidas por valorizarem a inovação, a criatividade, bem como a promoção de mudanças e originais formas de agir, pensar, produzir e trabalhar. No extremo oposto dessa dimensão, enfatiza-se a manutenção do *status quo*, com paralisação de comportamentos de indivíduos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa.

A segunda dimensão refere-se à hierarquia *versus* o igualitarismo e relaciona-se ao problema da estrutura assumida pela organização. Organizações que privilegiam a hierarquia buscam assegurar o comprometimento dos membros com sua missão, enfatizam autoridade, poder social, influência, fiscalização e controle. O polo oposto, a dimensão do igualitarismo, salienta o bem-estar dos membros da organização, de forma geral; a gestão se dá, prioritariamente, por consenso.

A terceira dimensão trata das relações entre harmonia *versus* domínio, representando a relação entre a organização e o ambiente físico e social em que se insere. No primeiro polo, concernente à harmonia, enfatiza a coesão com a natureza e a integração interorganizacional. No polo oposto, tem-se o domínio, representado por uma relação desequilibrada com o meio ambiente.

## 2.1 Valores organizacionais e o setor público

Segundo Wal *et al.*, (2008), existe aparentemente um consenso na literatura na área da Administração Pública que sustenta que os valores organizacionais relativos ao setor público têm uma composição distinta daquela dos valores do setor privado. Referidos autores, em uma pesquisa empírica comparativa com 382 gestores de uma variedade de organizações do setor público e privado na Holanda, chegaram aos seguintes valores públicos: a “responsabilização” – “agir de boa vontade para justificar e explicar ações para os *stakeholders* relevantes” – como valor mais importante na tomada de decisão do setor público, seguido por “legalidade”, “inocorrupibilidade”, “*expertise*”, “confiabilidade”, “eficácia”, “imparcialidade”, “obediência”, “autorrealização” e “proficabilidade”, sendo os dois últimos valores relativamente menos importantes do setor público, mas relevantes ao setor privado.

Extraí-se dos fatos que os valores organizacionais são elementos comuns à cultura de qualquer organização ou setor de atividade, ou

mesmo de profissionais cuja maneira de estar, sentir e agir, isto é, de proceder é idêntica.

Em face do exposto, entende-se que conhecer a real percepção que os colaboradores têm sobre os valores organizacionais é fundamental para que a organização elabore estratégias para o desenvolvimento e a manutenção de um ambiente de trabalho que possa propiciar o desenvolvimento das pessoas e dos processos nas organizações. Isso porque os valores organizacionais influenciam o comportamento dos colaboradores da organização, atuando como elementos integradores compartilhados por eles (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). De acordo com Francis e Woodcock (2008), os valores organizacionais são significativos porque não só nos dizem o que é e não é importante, como também fundamentam o comportamento das pessoas e moldam as ações de diversas formas.

Assim, se a temática dos valores organizacionais revela-se importante, também a forma como eles são encarados nas diversas modalidades de governança pública merece destaque. Com o surgimento de novos modelos de governança, bem como a criação e implementação de inovações no setor público, procura-se inculir nos organismos públicos novas técnicas e instrumentos de gestão. De acordo com o Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) em 1998, a reforma da gestão pública tenta combinar as práticas modernas de gestão com a lógica da economia, tentando manter sempre os valores essenciais do serviço público. Em vista disto, vê-se a relevância do presente estudo em buscar e verificar como se dá a relação dos valores organizacionais, percebidos pelos colaboradores, com a inovação – entendida como os instrumentos de governança recomendados pelo TCU – e o desempenho no processo de compras e contratações públicas.

### 3 Inovação em serviços no setor público a partir dos instrumentos de governança recomendados pelo TCU

A inovação vem ganhando cada vez mais espaço como tema estratégico no setor público (MULGAN; ALBURY, 2003). O combate à desigualdade, o excesso de burocracia, serviços ineficientes – em qualidade ou quantidade –, o combate à corrupção ou mesmo a mudança das expectativas dos cidadãos quanto aos serviços prestados pressionam por ambientes inovadores.

Partindo para o contexto organizacional, a inovação dá-se sob a forma do desenvolvimento e da implementação de novos produtos, novas tecnologias, novos processos de produção e novos métodos gerenciais (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997). Sundbo e Gallouj (1998, p. 4), ao definirem inovação como “uma mudança de negócio mediante a adição de um novo elemento ou uma nova combinação de elementos antigos”, expõem que mudança se torna inovação quando de fato agrega valor em termos de resolução de uma situação-problema, e as soluções e os novos procedimentos são passíveis de repetição de forma sistemática. Do contrário, remanesce como mudança, não alcançando a condição de algo inovador.

A Administração Pública ainda adota arranjos tradicionais, funcionais e departamentalizados, que apresentam rigidez na sua estrutura decisória e extremamente normatizada, contrapondo-se ao processo de compra que deveria ser dinâmico, flexível e se adaptar às mudanças e inovações, inclusive em seu próprio rito. Autores como Ferrer (2015), por exemplo, destacavam que o arcabouço jurídico das compras públicas deveria ser reformulado, mas consideravam que o maior entrave que afligia a atividade de compras públicas eram as deficiências em termos de governança e gestão. Nesse aspecto, em abril de 2022, foi publicada a Lei nº 14.133/2021, nova plataforma que regulamenta as compras públicas no Brasil.

As dificuldades da atividade de compras públicas, que, na maioria das vezes, não são vistas de forma estratégica e, dessa forma, acabam não participando ou sendo levadas em consideração na tomada de decisão (FERRER, 2015), à primeira vista, podem ter sido amenizadas pela publicação da nova lei. No entanto, tal limitação, bem como a lacuna de visão estratégica sobre as compras públicas, que acabava reprimindo sua atuação e deixando de considerar outras possibilidades de solução de determinada demanda, como, por exemplo, a realização de: credenciamento, compras compartilhadas, convênios, concessão, permissão de uso, registro de preços, autorização de uso, cessão patrimonial de um bem, remanejamento entre almoxarifados, PPP ou outra forma de parceria, entre outras possibilidades; em que pese previstas em lei, ainda podem remanescer.

Koch e Hauknes (2005, p. 9), ao reconhecerem as especificidades do setor público, definem inovação no primeiro setor como a “implementação ou desempenho de uma nova forma específica ou repertório de ação social, implementada deliberadamente por uma entidade no contexto dos objetivos e funcionalidades de suas atividades”. Outra

definição de inovação no setor público citada de forma recorrente na literatura é a elaborada por Mulgan e Albury (2003, p. 3), referindo-se à “criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados”. Nesses lindes, tem-se que as inovações podem melhorar a eficiência organizacional; proporcionar maior qualidade e serviços mais oportunos para os cidadãos; reduzir custos de transação de negócios; e fornecer novos métodos de operação. Trata-se de encontrar soluções criativas ou inéditas a problemas e a necessidades de interesse público, incluindo novos serviços, novas conformações organizacionais e otimização de processos (CURRIE; HUMPHREYS; UCBASARAN; MCMANUS, 2008).

A inovação na seara governamental dá-se precipuamente por meio de melhoramentos incrementais, sendo responsáveis pela parcela majoritária do crescimento das organizações. Ademais, é usualmente tida como de fluxo *top down* – de cima para baixo –, conforme tipologia de Koch e Hauknes (2005), realçada por Hollanders *et al.* (2013). Nesse sentido, corrobora Fenili (2018) ao declarar, no que tange à governança em compras e contratações públicas no Brasil, que a inovação afeta à implantação de novas diretrizes e políticas dá-se em conformidade com fluxo *top down*, sendo o principal empreendedor – ou o agente de mudança – a Corte Federal de Contas devido à sua atuação na conformação de jurisprudência sobre a temática. Assim, o fluxo de inovação *top down* então criado visa institucionalizar novas práticas de governança, e aos órgãos e entidades públicos, por sua vez, cabe a adaptação de seus processos de compras e contratações.

O TCU, por intermédio de recorrente jurisprudência, define governança em aquisições como “o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão das aquisições, com objetivo de que as aquisições agreguem valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis” (TCU, 2014).

De forma mais detalhada, a governança das aquisições tem por objetivo: (a) alinhar as políticas e estratégias de gestão das aquisições às prioridades do negócio da organização em prol de resultados; (ii) assegurar a utilização eficiente de recursos; (iii) otimizar a disponibilidade e o desempenho dos objetos adquiridos; (iv) mitigar riscos nas aquisições; (iv) auxiliar a tomada de decisão sobre aquisições; e (v) assegurar o cumprimento dos papéis e das responsabilidades e a

transparência dos resultados na função aquisição (Acórdão nº 2.622/2015 – TCU – Plenário).

Importante levantamento realizado pela Corte de Contas resultou no Acórdão nº 2.622/2015 – TCU – Plenário, o qual trouxe uma série de recomendações com o objetivo de induzir melhorias na governança e, por conseguinte, no desempenho da Administração Pública, mais especificamente nas aquisições e contratações.

As instruções no campo das aquisições, muitas vezes sem padronização e antes reduzidas a comandos legais e práticas incipientes de gestão, evidenciaram-se lugar comum na Administração Pública, consoante auditorias capitaneadas pelo Tribunal de Contas da União. Tais auditorias culminaram na proposição de instrumentos de governança, a partir da qual órgãos e entidades públicos vêm envidando esforços de implementação, consubstanciando inovação, em estrita harmonia com sua aceção teórica.

Este trabalho tem como foco de pesquisa o Plano Anual de Compras e o Plano de Logística Sustentável, por serem as recomendações mais recorrentes no bojo dos acórdãos exarados pelo TCU, sendo, em razão disso, as mais implementadas no âmbito das organizações. Nesse sentido, discorre-se, a seguir, de forma sintética, sobre cada um deles.

### 3.1 Plano de Contratações Anual

Diferentes auditorias culminaram em um apanhado de acórdãos,<sup>1</sup> dos quais se destaca a unanimidade de apontar o desenvolvimento de um plano anual de compras como traço basilar à consecução da almejada governança em aquisições. A falta de planejamento teve papel de destaque por responder por estigmas como fracionamento de despesas, compras emergenciais desnecessárias, má caracterização do objeto, execução financeira insatisfatória etc.

Com fundamento na citada avaliação, o TCU exarou a seguinte recomendação, no bojo do Acórdão nº 2.622/2015 – TCU – Plenário: realizar planejamento das aquisições, materializando o resultado em um plano anual de aquisições. As recomendações do TCU, no que diz respeito ao plano de compras e contratações, deram-se exatamente como segue:

---

<sup>1</sup> Em rol não exaustivo: Acórdãos nº 2.328/15, 2.622/15, 2.743/15, 2.749/15, 2.831/15, 1.414/16, 2.352/16, 2.453/16, todos Plenário – TCU.

Execute processo de planejamento das aquisições, contemplando, pelo menos:

- Elaboração, com participação de representantes dos diversos setores da organização, de um documento que materialize o plano de aquisições, contendo, para cada contratação pretendida, informações como: descrição do objeto, quantidade estimada para a contratação, valor estimado, identificação do requisitante, justificativa da necessidade, período estimado para aquisição (e.g., mês), programa/ação suportado (a) pela aquisição, e objetivo (s) estratégico (s) apoiado (s) pela aquisição;
- Aprovação do plano de aquisições pela mais alta autoridade da organização ou pelo Comitê gestor de Aquisições, quando este possuir função deliberativa;
- Divulgação do plano de aquisições na Internet.

Nesse escopo, reforçando comandos do TCU, foram publicadas instruções normativas do Ministério da Economia dispendo sobre o assunto. Com o advento do novo arcabouço legal, a temática foi incluída na nova de licitações, a qual dispõe *que os órgãos poderão, na forma de regulamento, elaborar plano de contratações anual, com o objetivo de racionalizar as contratações dos órgãos e entidades sob sua competência, garantir o alinhamento com o seu planejamento estratégico e subsidiar a elaboração das respectivas leis orçamentárias.*

É nesse intento que se insere o PCA, que se trata de esforço de inovação disruptiva, que visa a não só trazer significativas vantagens em termos de gestão interna das aquisições e contratações, mas também, numa visão mais ampla, alinhar as organizações do setor público em uma direção estratégica, de aprimoramento e fortalecimento da governança, aspirando a melhor atender os interesses do cidadão. Assim, vislumbram-se os seguintes avanços na implementação e execução de um plano anual de contratações: subsídio ao orçamento, articulação com o orçamento, vinculação ao planejamento estratégico do órgão, transparência, sinalização para o mercado fornecedor, economia de escala/compras compartilhadas, produção de informações gerenciais, acompanhamento de prazos e distribuição da força de trabalho.

### 3.2 Plano de Logística Sustentável (PLS)

Repetindo disposição constante da no art. 3º da Lei nº 8.666/1993, a nova lei repisou o objetivo das licitações públicas no que toca ao incentivo ao desenvolvimento nacional sustentável. Assim, por ostensiva imposição legal, deve a Administração realizar licitações

sustentáveis, aqui consideradas aquelas “que exigirão das contratadas o atendimento de critérios ambientais, sociais e econômicos, tendo como fim o desenvolvimento da sociedade em seu sentido amplo e a preservação de um meio ambiente equilibrado” (BITTENCOURT, 2014, p. 48) como forma de implementar contratos administrativos com cláusulas de sustentabilidade de cunho ambiental, econômico, social e cultural.

Dessa forma, devido à carência de efetivas rotinas de sustentabilidade, apenas casos isolados de sucesso, a Corte de Contas vem exarando comandos jurisprudenciais no seguinte sentido (Acórdão nº 1.752/2011 – Acórdão nº 1.056/2017 – TCU – Plenário, Decreto nº 7.746/2012):

- Elabore e aprove um Plano de Gestão de Logística Sustentável, isto é, um plano, contendo objetivos e responsabilidades definidas, ações, metas, prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação, que permite a organização estabelecer práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos;
- Publique no seu sítio na internet o Plano de Gestão de Logística Sustentável aprovado;
- Estabeleça mecanismos de monitoramento para acompanhar a execução do Plano de Gestão de Logística Sustentável;

O Plano de Logística Sustentável é um instrumento de planejamento com objetivos e responsabilidades definidas, em que são identificados ações, metas, prazos de execução e formas de monitoramento e avaliação, que possibilitam à instituição estabelecer e acompanhar práticas de sustentabilidade e racionalização de gastos e processos (BANCO CENTRAL, 2015).

Nessa visão, o objetivo das compras públicas transcende o mero suprimento célere, econômico e com qualidade e passa a ser instrumento de política pública, de modo que o uso adequado dos recursos pode indicar, direta ou indiretamente, maior ganho social e ambiental, quer seja devido à possibilidade de geração de novos empregos, ao uso racional dos recursos naturais ou à melhoria da qualidade de vida da população (FENILI, 2018).

#### 4 Desempenho com foco em organizações públicas

Gavrea, Ilies e Stegorean (2011) postulam que desempenho contínuo é o foco de qualquer organização, sendo uma das variáveis

mais importantes na pesquisa gerencial e, possivelmente, o indicador mais importante do desempenho organizacional.

Desempenho organizacional, por sua vez, é um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma concepção simplista (CARNEIRO; FERREIRA; ROCHA; HEMAIS, 2005). A natureza multidimensional do conceito de desempenho deve ser compreendida e devidamente considerada para evitar o uso de medidas de pouca cobertura em relação à amplitude e profundidade do construto. De forma geral, segundo Carneiro *et al.* (2005), não é possível descrever o sucesso de uma empresa, de uma divisão de um projeto ou de um processo, fazendo-se uso simplesmente de uma única métrica. Diversas perspectivas deverão ser consideradas para se avaliar se o sucesso foi ou não alcançado.

Sob o enfoque de serviços públicos, o desempenho organizacional é visto como resultante de fatores organizacionais, considerando a percepção das partes interessadas da organização, tais como: cidadãos, governo, empregados, sociedade e fornecedores (GESPÚBLICA, 2008).

Consoante Fenili (2016), ante a ausência de objetivos em termos de lucro ou de participação no mercado – com a exceção de algumas entidades públicas de natureza privada –, a forma de considerar o desempenho em organizações públicas difere, em sua raiz, daquela aplicada ao âmbito privado. No entanto, atualmente, ganha cada vez mais destaque a discussão sobre os parâmetros de funcionamento da Administração Pública, suas práticas administrativas e de gestão.

Sendo assim, em que pese a diferença entre o primeiro e o segundo setores, vale ressaltar que, a partir do final do século passado, diversas administrações públicas ao redor do mundo protagonizaram reformas em seus modelos de gestão visando migrar de práticas disfuncionalmente burocráticas ao que passou a ser chamado de estado gerencial (CLARKE; NEWMAN, 1997). Tal discussão originou a Reforma Administrativa no Brasil em meados da década de 1990, que imprimiu novos contornos à administração do setor público, introduzindo características da denominada Administração Pública gerencial, em um movimento denominado *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP). Segundo esse movimento reformista, a administração deve pautar suas atividades no ideal de busca pela eficiência administrativa.

Por fim, Behn (2003, p. 588) sugere sete razões para a medição do desempenho no setor público: (i) avaliar o desempenho da agência governamental; (ii) controlar como os gestores públicos podem orientar

seus subordinados na direção certa, de modo a garantir um excelente desempenho; (iii) orçamentar os programas, pessoas ou projetos para os quais o governo deveria gastar o dinheiro público; (iv) motivar, ou seja, como os gestores públicos podem motivar os funcionários de linha, gerentes de nível médio, colaboradores, partes interessadas e cidadãos para contribuir com a evolução do desempenho; (v) enaltecer as realizações dignas de importante ritual organizacional de celebrar o sucesso; (vi) aprender porque algo está funcionando ou não trabalhando; (vii) melhorar, em outras palavras, o que exatamente deve ser feito de forma diferente para melhorar o desempenho.

Assim sendo, boa medição de desempenho é um componente crucial de melhoria e planejamento, monitoramento e controle, comparação e *benchmarking* e também garante a responsabilidade democrática (MATEI; MATEI; LAZAR, 2016).

#### 4.1 Dimensões de desempenho no processo de compras e contratações públicas a partir do PCA e do PLS

Conforme visto, a governança em aquisições públicas tem por objetivo assegurar a utilização eficiente de recursos e otimizar a disponibilidade e o desempenho dos objetos adquiridos e dos serviços contratados pela Administração Pública. Sua essência é orientar as organizações, por meio da alta administração, a estabelecer formalmente mecanismos para acompanhar o desempenho da gestão das aquisições (Acórdão nº 2.622/2015), tendo em vista não ser possível prever a gestão no setor público sem o devido respeito à busca do desempenho.

A princípio, identificam-se a qualidade do objeto, o preço e a celeridade do rito como dimensões de desempenho em processos de aquisição de bens e contratação de serviços pelo setor público (FENILI, 2016). No entanto, o processo de aplicação concreta da lei foi produzindo uma depuração legislativa, e seu cumprimento vem gerando uma superação da tradição formalista classicamente relacionada à disciplina da licitação e permitindo mudanças na sua interpretação, especialmente pela atuação jurisprudencial e pela postura dos tribunais de contas (JUSTEN FILHO, 2010). Nesse sentido, o gestor público atua conforme as diferentes interpretações jurisprudenciais, em outras palavras, a aplicação da lei pelo gestor público está sujeita a alterações ao longo do tempo em função das mudanças de interpretações legais, bem como da inserção da governança nos processos de aquisições públicas.

Nesse aspecto, outras dimensões de desempenho do processo de aquisições merecem ser analisadas. Em relação ao planejamento das aquisições, relevante se faz a ênfase aos processos internos de dimensionamento das demandas, de sua adequada caracterização e do planejamento dos trabalhos em compras, de forma a maximizar a eficiência no atendimento aos clientes internos, que são as áreas finalísticas de cada instituição, responsáveis diretamente pela manutenção da organização, bem como pela implementação de políticas públicas de atendimento aos cidadãos. Nesse contexto, destaca-se a implementação de um plano anual de compras como traço elementar ao êxito da almejada governança em aquisições, com vistas a estruturar o trabalho de compras ao longo de cada exercício financeiro, bem como para o monitoramento dos resultados obtidos nos processos.

Consoante Acórdão nº 2.341/2016 – TCU – Plenário, o planejamento das contratações traz diversos benefícios às organizações públicas, dentre eles: (a) facilitação das compras conjuntas; (b) uso mais eficiente e eficaz dos recursos orçamentários; e, (c) caso o plano seja aprovado por um comitê que represente os diversos setores da organização, redução do risco de que as contratações atendam apenas a setores individualmente e não à organização como um todo, consequentemente maior alinhamento da função contratações com os objetivos estratégicos estabelecidos.

Somado a tais aspectos, o plano de contratações também possibilita mapear e distribuir os processos e esforços do setor de compras ao longo do exercício financeiro; outrossim, em atendimento ao art. 12, §1º, da Lei nº 14.133/2021, determina a divulgação e manutenção do PCA ao público em sítio eletrônico oficial, além da obrigatoriedade de observação ente federativo na realização de licitações e na execução dos contratos, de forma a introduzir a transparência ainda na fase de planejamento das demandas do órgão ou entidade pública. Por fim, deve haver acompanhamento concomitante da execução do que foi planejado para ajustes, caso sejam necessários, e para garantir o seu cumprimento.

Nessa visão, quanto às medidas de planejamento, o objetivo das compras e contratações públicas transcende o mero suprimento célere, econômico e com qualidade (FENILI, 2016), passando a abarcar outros quesitos, tais como: economia de escala, incremento de compras compartilhadas, atendimento às demandas no prazo solicitado pelo cliente, independentemente dos interstícios de instrução processual; transparência; tomada de decisão de forma sistêmica; execução homogênea do orçamento e distribuição da força de trabalho ao longo do exercício.

No que concerne a medidas afetas à sustentabilidade nas compras, o Acórdão nº 1.056/2017 – TCU – Plenário trouxe uma série de recomendações relativas à necessária aplicação do *caput* do art. 3º da Lei nº 8.666, podendo ser extensível ao inciso IV, art. 11, da Lei nº 14.133, no que se refere ao desenvolvimento nacional sustentável. Dentre tais determinações, exige-se a implantação do instrumento do Plano de Gestão de Logística Sustentável (PGLS ou simplesmente PLS), o qual se reveste de grande importância por ser a ferramenta de planejamento a ser elaborada por todas as instituições da Administração Pública federal em que são definidas as ações de promoção da sustentabilidade e respectivas metas, com seus prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação (Acórdão nº 1.056/2017 – TCU – Plenário).

Esse aspecto traz para o processo de compras e contratações mais uma vertente da dimensão de desempenho, que é verificar a observância a critérios de sustentabilidade. Nesse prisma, se uma compra alcança bom desempenho em termos de preço, qualidade, celeridade, transparência ou mesmo nas medidas relacionadas ao planejamento, mas às custas do meio ambiente ou dos benefícios econômicos ou sociais da sociedade, seus objetivos e resultados não serão atingidos de maneira equilibrada. Dessa forma, outra dimensão de desempenho que deve ser avaliada é quanto ao atendimento aos critérios de sustentabilidade.

Desse modo, como se verifica, nenhuma medida individual conseguirá capturar toda a riqueza e complexidade do fenômeno de desempenho (CARNEIRO *et al.*, 2005). A independência conceitual entre os diferentes tipos de medidas não significa que não haja correlação entre elas, já que, de alguma forma, todas se referem à mesma situação, ainda que de ângulos diferentes. Tal lógica se aplica ao processo de compras e contratações, haja vista ser um processo transversal, que permeia diversas unidades dos órgãos ou entidades públicas, sendo que seu resultado tem efeito em diferentes *stakeholders*.

## 5 Pesquisa empírica (DOURADO, 2020)

Vistos os aspectos teóricos, segue-se ao estudo empírico deste artigo. Foi realizada uma pesquisa no âmbito da Câmara dos Deputados, órgão do Poder Legislativo federal brasileiro, cujo processo em estudo guarda características singulares, tais como o significativo número de processos de compra/contratação por período, o montante despendido e a variedade de bens e serviços pleiteados por esses processos. O objetivo geral foi identificar e analisar a relação entre os valores organizacionais,

os instrumentos de governança recomendados pelo Tribunal de Contas da União – entendidos como inovação *top down* – e o desempenho do processo de compras e contratações públicas. Respeitou-se todo o rigor metodológico. E para análise dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas.

Haja vista ser o processo de compras e contratações transversal permeando toda a organização, todos os servidores e colaboradores que, de alguma forma, atuam em alguma etapa do processo foram envolvidos no bojo desta pesquisa. Há que se ressaltar, no entanto, que o maior número da amostra estava concentrado em áreas administrativas e jurídicas do órgão, principalmente aquelas que tratam de compras públicas, em qualquer nível (operacional, tático ou estratégico). Nesse aspecto, a pesquisa envolveu servidores de todos os níveis hierárquicos, o que trouxe maior riqueza aos resultados do estudo.

Em síntese, a pesquisa sobre os valores organizacionais conduzidas no âmbito do processo de compras e contratações públicas baseou-se em seis tipos motivacionais (domínio, harmonia, hierarquia, igualitarismo, conservadorismo e autonomia), divididos em três dimensões bipolares (autonomia x conservadorismo, hierarquia x igualitarismo, domínio x harmonia). Tanto a inovação em serviços quanto as dimensões de desempenho do processo de compras e contratações se deram por meio dos instrumentos de governança recomendados pela Corte de Contas, PCA e PLS.

## 6 Resultados

Nesta parte final do artigo, sintetizam-se os achados das percepções conceituais e relacionais entre valores, inovação e desempenho do processo de compras/contratações públicas. Registram-se, após, as contribuições da pesquisa e, por fim, se propõe um novo estudo.

### 6.1 Valores organizacionais

De forma geral, os valores organizacionais mais estimados pela Câmara dos Deputados, no juízo dos respondentes, são relativos às dimensões conservadorismo, hierarquia e harmonia, sendo, portanto, uma organização que tende a enfatizar: i) a manutenção do *status quo* e a restrição de ações que possam prejudicar as tradições; ii) a legitimidade da distribuição desigual de poder, papéis e recursos; e iii) a adaptação

harmônica ao ambiente, de respeito às leis e à sociedade (PORTO; FERREIRA, 2016).

Na dimensão “autonomia”, os respondentes tenderam a perceber que os valores relacionados a aspectos de desenvolvimento individual, de persecução pela inovação, de reconhecimento por um comportamento empreendedor são de importância mediana na organização.

### 6.1.1 Resumos descritivos relativos às dimensões de valores organizacionais

Dados descritivos alusivos aos valores organizacionais, segmentados por dimensão do construto:

Item	Média	D.P.
1. Domínio	6,67	1,76
2. Conservadorismo	7,17	1,68
3. Autonomia	6,52	2,01
4. Hierarquia	7,62	1,75
5. Igualitarismo	6,70	1,95
6. Harmonia	7,41	1,88

## 6.2 Inovação

Verificou-se que, após a implantação do PCA, existe a percepção de que tanto os responsáveis pela instrução do processo de compras quanto os clientes do processo passaram a realizar o planejamento das necessidades de compras e aquisições da Câmara dos Deputados de forma satisfatória, assim como elaborar e analisar estudos técnicos preliminares, bem como houve a implantação de sistemas informatizados para apoio a essas tarefas.

Os servidores perceberam que melhorias em regulamentos internos sobre governança das compras e contratações e a definição de regras de governança com vistas à execução dos instrumentos de governança implantados (PCA, PLS) dão suporte à inovação do serviço prestado pelo processo em estudo, em abordagem *top-down*, o que se alinha com a análise de Hollanders *et al.* (2013), de que os maiores indutores de inovação em licitações públicas são as criações

de leis e regulamentos. Para o caso em tela, são as recomendações de governança por meio de acórdãos do Tribunal de Contas da União. Os respondentes entendem que essa é a faceta que mais influencia positivamente o desempenho do processo de compras e contratações.

Ademais, os respondentes tenderam a concordar que a facilitação na produção de informações gerenciais, a maior transparência ao processo e a obtenção de maior economia de escala em razão do planejamento das demandas são esteios à inovação do processo. Contudo, o mesmo não foi percebido, na mesma intensidade, em relação à adoção de critérios de sustentabilidade, critério que ainda carece de sensibilização nas instruções processuais. Nesse diapasão, Fenili (2018) coloca que, desde a previsão da promoção do desenvolvimento nacional sustentável como um dos objetivos centrais das licitações, progressos marcantes foram realizados nesse sentido. Não obstante, o fato é que a licitação sustentável ainda não se consolidou como paradigma vigente das contratações da Administração Pública.

Por fim, melhorias na instrução do processo, elaboração de estudos técnicos preliminares e a realização do planejamento das necessidades de compras e aquisições da Câmara dos Deputados de forma satisfatória são quesitos percebidos pelos respondentes que aportam a inovação do processo de compras e contratações, mas em menor escala.

### 6.3 Desempenho do processo de compras e contratações

O desempenho foi analisado sob duas facetas: planejamento e sustentabilidade. O primeiro, englobando precipuamente as características do Plano Anual de Compras, enquanto o segundo, relativo a ações de promoção da sustentabilidade e respectivas metas, com seus prazos de execução e mecanismos de monitoramento e avaliação.

No que tange à dimensão planejamento, houve convergência dos respondentes em perceberem que o Plano de Contratações Anual propiciou execução planejada do orçamento ao longo do exercício, aproveitamento mais eficaz dos recursos orçamentários, redução do número de compras repetidas do mesmo objeto ao longo do exercício e distribuição planejada da força de trabalho ao longo do exercício. Não tendo havido na mesma proporção, contudo, na visão dos servidores e funcionários, impacto na celeridade do processo, mais especificamente, no atendimento das demandas de compras e contratações dentro do prazo.

Quanto à sustentabilidade, os respondentes concordam que os materiais e serviços atendem a critérios de sustentabilidade, mas que ainda carecem de observância às metas do Plano de Logística Sustentável, denotando ser esse ainda um paradigma em evolução, mas não vigente (FENILI, 2015). Por um lado, há uma ampla aceitação acerca da inserção de critérios de sustentabilidade nas compras públicas; por outro, ainda pairam dúvidas sobre como instruir o processo licitatório nesse sentido.

#### 6.4 A percepção sobre a relação dos valores organizacionais e da inovação em serviços com o desempenho do processo de compras e contratações públicas

De modo geral, em termos culturais, a análise conduzida permite constatar, a despeito da normatização do processo de compras e contratações, que os valores de hierarquia interferem negativamente o desempenho do processo. Em outras palavras, a centralização das decisões ou de definição de normas na alta hierarquia, bem como tratamento diferenciado ou poder concentrado nos níveis superiores, vai de encontro ao trabalho em equipe, às oportunidades iguais a todos os empregados, fatores percebidos como influenciadores de sucesso para o desempenho.

Esse ponto trata de aspecto de relevo no âmbito da Câmara dos Deputados, órgão departamentalizado, de estrutura hierárquica arraigada, tendo em vista ser o processo de compras transversal à organização, envolvendo níveis tático, operacional e estratégico.

Em prosseguimento, se, por um lado, a regulamentação do processo e a cultura de aversão ao risco dos servidores agem como limitadoras de sua inovação, a pesquisa evidenciou que as dimensões de inovação aportaram mudanças nos processos, em especial as inovações relacionadas à implantação de regras de governança para boa execução do planejamento, com o concomitante desenvolvimento ou de competências inéditas ou o aprimoramento de competências pre-existentes por parte dos colaboradores, tais como elaborar e analisar estudos técnicos preliminares. Ademais, robusteceu a geração de informações gerenciais e o acompanhamento da execução do orçamento e da capacidade operacional.

O processo de compras e contratações, na Câmara dos Deputados, foi percebido, em termos de seu desempenho, como

passível de melhora no que tange ao interregno demandado pelo rito. No entanto, há convergência quanto à execução planejada do orçamento ao longo do exercício, ao uso eficaz dos recursos públicos, à redução de compras repetidas no mesmo exercício e ao atendimento a critérios de sustentabilidade, ainda que de maneira discreta.

Nesses lindes, infere-se, em convergência com Naranjo *et al.* (2016), que há associação entre cultura organizacional (valores), inovação e desempenho.

## 7 Conclusão

Os resultados permitiram concluir que os valores organizacionais e a inovação apresentam influência direta sobre o desempenho do processo de compras e contratações, além de relatarem um protagonismo da inovação na explicação do desempenho do processo de compras e contratações.

Em termos gerenciais, este trabalho comporta o ferramental conferido ao gestor que almeja incrementar o desempenho do processo de compras e contratações públicas. De antemão, a identificação de medidas de desempenho das licitações públicas que transcendam o foco de prazo, custo e qualidade, focando etapa mais importante do processo de compras e contratações, o planejamento, a qual tem impacto em toda a cadeia, inclusive na tríade celeridade, preço e qualidade, é capaz de bem retratar o valor que tais processos criam para as organizações e para sociedade. Uma vez estudadas as dimensões do desempenho do processo de compras e contratações públicas, relativas ao planejamento e à sustentabilidade, esta pesquisa vem a contribuir na análise da influência a partir dos valores organizacionais. No fomento de um ambiente que preza pelo trabalho em equipe, pelo tratamento igual a todos os empregados, não centralização das decisões, nem concentrando as decisões na alta cúpula, evidenciam-se fatores que promovem o desempenho do processo. O incremento à proteção ao meio ambiente, ao respeito às leis e às relações transparentes com a sociedade demonstra razões que impulsionam o desempenho do processo na temática da sustentabilidade. Ainda, o incentivo pela busca de novidades, pela capacidade de inovar e pela autonomia dos empregados na realização de suas tarefas é coeficiente que aprimora e lapida o processo e, conseqüentemente, impulsiona o desempenho.

Por fim, contribui ao abordar a influência da inovação no desempenho das compras e contratações públicas. O investimento no

desenvolvimento de competências de qualquer servidor incumbido de alguma fase do processo, bem como em características, tais como novas regras de governança e tecnologia voltada para a logística do órgão que promovam evoluções na interface de prestação dos serviços, foi evidenciado empiricamente, da mesma forma, como fomentador do desempenho.

## Referências

- BANCO MUNDIAL, G. *Um ajuste justo, análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil*. Brasília. 2017. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/brazil-expenditure-review-report>. Acesso em: 12 set. 2022.
- BEHN, R. Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, n. 63, v. 5, p. 586-606, 2003.
- BITTENCOURT, S. *Licitação passo a passo*. Belo Horizonte: Fórum, 2014.
- BRASIL. TCU. Levantamento de governança e gestão das aquisições. *Portal do Tribunal de Contas da União*, 2015.
- CAMERON, K.; QUINN, R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture (Revision E)*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- CARNEIRO, J. M. T.; FERREIRA, J.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. A. Mensuração do desempenho. *Estudos em Negócios IV*, p. 145-175, 2005.
- CLARKE, J.; NEWMAN, J. *The Managerial State: power, politics and ideology in the remaking of social welfare*. London: Sage Publications Inc., 1997.
- CLERCQ, D.; THONGPAPANL, N.; DIMOV, D. A closer look at cross-functional collaboration and product innovativeness: contingency effects of structural and relational context. *Journal of Product Innovation Management*, n. 28, v. 2, p. 680-691, 2011.
- CURRIE, G.; HUMPHREYS, M.; UCBASARAN, D.; MCMANUS, S. Entrepreneurial leadership in the English Public Sector: Paradox or Possibility. *Public Administration*, n. 86, v. 4, p. 987-1.008, 2008.
- DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, n. 38, p. 45-65, 2001.
- DENISON, D. *Corporate culture and organizational effectiveness*. Nova York: John Wiley & Sons, 1997.
- DOURADO, F. A. *BRASÍLIA – DF Janeiro de 2020*. Universidade de Brasília, 2020.
- EREZ, M.; MIRON, E.; NAVEH, E. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, n. 50, p. 1576-1586, 2014.
- FERRER, F. *Compras Públicas no Brasil: Diagnóstico e Desenho Estratégico do Futuro*. São Paulo: Moderna Ed., 2015.

FRANCIS, D.; WOODCOCK, M. *Auditorias da eficácia organizacional*. Lisboa: Edição Monitor – Projetos e Edições Ltda., 2008.

GALVEZ, E.; GARCIA, D. Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la Mypime: Un estudio empirico in Colombia. *Estudios Gerenciales*, n. 28, v. 122, p. 11-28, 2012.

GAVREA, C.; ILIES, L.; STEGEREAN, R. Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. *Management & Marketing Challengers for the Knowledge Society*, n. 6, v. 2, p. 285-300, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2013.06.002>. Acesso em: 12 set. 2022.

HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Silabo, 2003.

HOLLANDERS, H.; ARUNDEL, A.; BULIGESCU, B.; PETER, V.; ROMAN, L.; SIMMONDS, P. *European Public Sector Innovation Scoreboard*. European Union, 2013.

KATZ, D.; KHAN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance*. Nova York: Free Pass, 1992.

MATEI, L.; MATEI, A.; LAZAR, C. G. Public Service Performance and Good Administration. Socio Economic Empirical Evaluations. *Procedia Economics and Finance*, n. 39, p. 335-338, nov. 2015, 2016. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30332-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30332-X). Acesso em: 12 set. 2022.

MERKLEY, J.; BALDWIN, T. (2016). *Government Procurement Agreements Contain Similar Provisions, but Market Access Commitments Vary*. United States. 2016. Disponível em: <https://www.gao.gov/assets/690/680044.pdf>.

MULGAN, G.; ALBURY, D. *Innovation in the Public Sector*. 2003. Acesso em: 12 set. 2022.

NARANJO, J. C.; JIMÉNEZ, D.; SANZ, R. Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, n. 48, v. 1, p. 30-41, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>. Acesso em: 12 set. 2022.

OCDE. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3. ed. OCDE e Eurostat, 2005.

OCDE. *Discussion paper on public procurement performance measures. OECD Meeting of Leading Practitioners on Public Procurement*. 2012.

PIO, C.; REPEZZA, A. P.; LEONI, E.; MIRANDA, R.; LEÃO, F.; MONTES, L. G.; MAIA, A. O Brasil e o Acordo de Compras Governamentais. *Breves Notas de Políticas Públicas*, n. 1, Dawar 2017, p. 1-5, 2018. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/5462025/industria-sinaliza-que-acordo-entre-ue-e-mercosul-pode-estar-proximo>. Acesso em: 12 set. 2022.

PORTO, J.; FERREIRA, M. C. Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz. A Scale of Organizational Values Framed on Schwartz's Theory of Cultural Values. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, n. 32, p. 1-10, 2016. Disponível em: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e32ne222ARTIGO>. Acesso em: 12 set. 2022.

RIBEIRO, C.; INÁCIO, E.; TORTATO, A.; LI, Y. Unveiling the public procurement market in Brazil: A methodological tool to measure its size and potential. *Wiley Online Library*, n. 36, p. 360-377, abr. 2016, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/dpr.12301>. Acesso em: 12 set. 2022.

SCHWARTZ, S. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, n. 2, v. 1, 2012.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. *Innovation in Service*. Research in Engineering, Science & Technology. Manchester. 1998.

TERRA, A. C. P. Compras públicas inteligentes: Uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. *Revista de Gestão Pública/DF*, n. 1, v. 1, p. 46-70, 2018.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

VAN DER WAL, Z.; DE GRAAF, G.; LASTHUIZEN, K. What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, v. 86, n. 2, p. 465-482, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x>. Acesso em: 12 set. 2022.

---

---

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

DOURADO, Fabiane. Desempenho em processos de compras e contratações públicas: um estudo a partir dos valores organizacionais e dos instrumentos de governança recomendados pelo Tribunal de Contas da União. In: PÉRCIO, Gabriela Verona; FORTINI, Cristiana (Coord.). *Inteligência e inovação em contratação pública*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2023. p. 203-225. ISBN 978-65-5518-474-7.

---

---