



## SESSÃO TEMÁTICA Nº 19 - GESTÃO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

### GESTÃO DAS COMPRAS PÚBLICAS: O CASO DO GOVERNO DO RIO GRANDE DO NORTE

Brunno Costa do Nascimento Silva (UFRN)  
Raquel Maria da Costa Silveira (UFRN)

#### Resumo:

O presente artigo buscou verificar os desafios impostos à centralização das compras públicas no Governo do Rio Grande do Norte (RN). Para tanto, a base teórico-metodológica que dá sustentação a essa pesquisa tem como referência uma adaptação do modelo de “Ciclo de Gestão de Compras Públicas” estabelecido por Paim Terra (2016). A metodologia, seguindo as orientações de uma pesquisa interdisciplinar, apresenta uma abordagem de natureza qualiquanti, tendo por método de investigação o estudo de caso, no qual foi empreendida a pesquisa bibliográfica a respeito do tema das compras públicas e a pesquisa documental acerca das normas jurídicas do Governo local. Além disso, foi realizado *survey* com os gestores responsáveis pelas Comissões Permanentes de Licitação e Unidades Instrumentais da Administração Geral da administração direta estadual, entre o período de 31 de janeiro a 17 de setembro de 2020, analisando-se os principais desafios que se apresentam a esses profissionais e aos órgãos que exercem suas atividades para gestão das compras. Ademais, foi efetuada a observação direta nas atividades realizadas na Coordenadoria de Compras, da Secretaria de Administração, responsável pelas atividades. A discussão se relaciona com a necessidade de aperfeiçoamento gerencial nas compras públicas do estado do RN, bem como com a meta de implantar uma Central de Compras, estabelecida no Plano Plurianual (2020 – 2023), pelo Poder Executivo Estadual. Ao final foi constatada a necessidade do Governo do RN se debruçar sobre a atividade do planejamento para otimizar o gerenciamento da máquina pública e centralizar a gestão das compras estaduais.

**Palavras-chave:** CPL. Central de Compras. Planejamento. Gestão estadual.

## **INTRODUÇÃO**

As compras públicas têm se tornando, ao longo das últimas décadas, um serviço essencial ao setor público, uma vez que este tipo de serviço está ligado diretamente a produção de políticas públicas, seja no momento de elaboração, seja no momento de implementação. Paim Terra (2018), corrobora com esta ideia, ao destacar que as compras públicas produzem resultados práticos de médio e longo prazos no âmbito da gestão pública.

Zylberman (2015), ao se debruçar sobre a discussão da gestão das compras públicas centralizadas, destaca que os gestores públicos dos entes estaduais, a partir dos anos 2000, buscaram centralizar essa atividade, em suas gestões, como uma forma de atender ao que preconiza a Lei de Responsabilidade Fiscal: ações planejadas para se cumprir metas e promover o equilíbrio entre receitas e despesas.

Desse modo, alguns entes federados das esferas subnacionais, sobretudo os estados, passaram a criar Centrais de Compras ou Centrais de Licitação com o intuito de efetuar, exclusivamente, os procedimentos licitatórios. Essas unidades integrantes dos órgãos da gestão pública operacionalizam suas atividades visando: a) a preparação e realização de licitações; b) a gestão das atas de registro de preços; c) a alimentação dos portais de divulgação de compras efetuadas; d) a listagem de materiais, serviços e preços; e) a realização do cadastro de fornecedores (ZYLBERMAN, 2015).

No estado do Rio Grande do Norte (RN), a centralização das compras foi a opção da gestão iniciada em 2019. Nesse sentido, o Governo do RN estabeleceu como meta no Plano Plurianual (PPA), referente ao quadriênio de 2020 a 2023, implantar uma Central de Compras e centralizar a gestão das compras do estado. As compras do Governo estadual ocorrem de maneira descentralizada por meio de 57 órgãos, sendo: 55 Comissões Permanentes de Licitação (CPLs) existentes na administração pública – direta e indireta – e 2 Unidades Instrumentais de Administração Geral (UIAGs), localizadas na administração direta, que realizam atividades similares as das CPLs. Das 55 CPLs, 33<sup>1</sup> se encontram na administração direta e 22 estão na administração indireta.

Nesse sentido, o presente trabalho buscou verificar os desafios impostos à centralização das compras públicas no Governo do Rio Grande do Norte. Para alcançar o objetivo proposto, a

---

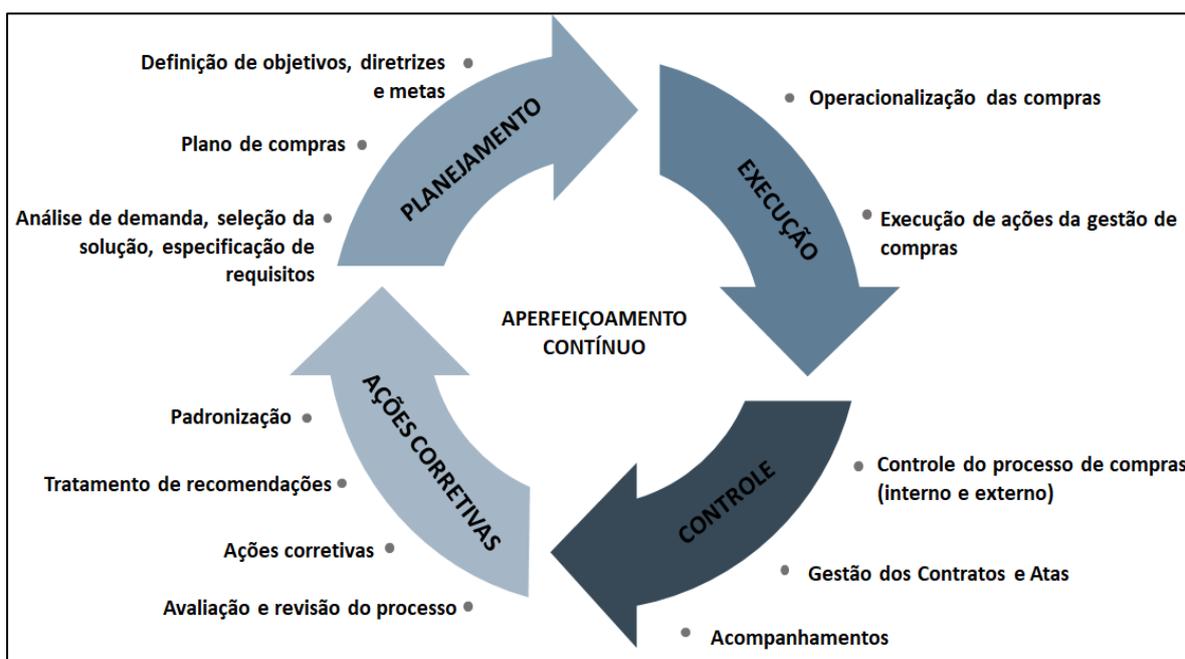
<sup>1</sup> Cabe destacar que 22 Comissões, das 33 CPLs da administração direta, são referentes a área da saúde. A CPL que realiza as atividades gerais, dessas 22 da área da saúde, localiza-se na sede da Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte.

base teórico-metodológica que dá sustentação a essa pesquisa tem como referência uma adaptação do modelo de “Ciclo de Gestão de Compras Públicas” estabelecido por Paim Terra (2016).

O modelo elaborado por Paim Terra (2016) foi desenvolvido a partir da inserção do serviço de compras públicas ao Ciclo de *Deming* (PDCA)<sup>2</sup>, pois o circuito de gestão das compras realizadas pelo poder público segue uma trajetória similar as fases do PDCA.

Nesse sentido, o autor compreendeu (PAIM TERRA, 2016) que o modelo do Ciclo de Gestão de Compras Públicas deveria abarcar, também, 4 dimensões: a) planejamento, b) execução, c) controle e d) ações corretivas, visando o aperfeiçoamento contínuo das compras governamentais<sup>3</sup>, como ilustrado na Figura 01.

**Figura 01 - Ciclo da Gestão das Compras Públicas**



**Fonte:** elaborado pelos autores (2021) a partir de Paim Terra (2016).

No que toca a cada uma das dimensões, o autor (PAIM TERRA, 2016) destaca que:

- 1) o Planejamento é a dimensão que versa sobre o ato de estabelecer a definição de todos os objetivos, diretrizes, metas e indicadores a serem inseridos nos planos de compras das organizações, devendo ser levado em consideração todos os recursos disponíveis sejam financeiros, sejam humanos, bem como os prazos que devem ser respeitados;

<sup>2</sup> O PDCA é um mecanismo gestão no qual se objetiva proporcionar o aprimoramento de processos seguindo um ciclo formado por 4 fases: planejar (*plan*), fazer (*do*), checar (*check*) e agir (*act*).

<sup>3</sup> A utilização do termo compras públicas ou compras governamentais não altera o seu significado.

- 2) a dimensão da Execução, por sua vez, trata da realização de todas as tarefas descritas no plano de compras, no qual se inclui também a coleta de dados para exercer o controle de processos. Para se alcançar com plenitude essa dimensão, a cooperação é um elemento essencial entre os membros dos órgãos de compras públicas. Antes do início dessa dimensão, as capacitações dos atores são requisitos para que a execução das tarefas ocorram de modo efetivo;
- 3) a dimensão do Controle é a fase que foca no monitoramento das tarefas, comparando ao que foi planejado e o que está sendo executado através de dados coletados. Nessa dimensão é possível redimensionar o que foi planejado a partir da análise dos resultados de cada tarefa;
- 4) a última dimensão, ações corretivas, é tida como uma das mais relevantes, pois a partir dela poderão ser evitados os problemas anteriores, uma vez que são verificados, além das consequências, as causas dos motivos causadores do entraves nos procedimentos licitatórios. Ao final se tudo tiver ocorrido conforme o que foi planejado, inicialmente, o percurso seguido deve ser tornar o padrão adotado a ser utilizado pelos agentes públicos.

Ainda com o propósito de cumprir o objetivo do estudo, a presente análise seguindo as orientações de uma pesquisa interdisciplinar, apresenta uma abordagem de natureza quali quanti, tendo por método de investigação o estudo de caso, no qual foi empreendida a pesquisa bibliográfica a respeito do tema das compras públicas e a pesquisa documental acerca das normas jurídicas do Governo local.

Além disso, foi realizado survey com os gestores responsáveis pelas CPLs e UIAGs da administração direta estadual, entre o período de 31 de janeiro a 17 de setembro de 2020, analisando-se os principais desafios que se apresentam a esses profissionais e aos órgãos que exercem suas atividades para gestão das compras. Ao todo, 11<sup>4</sup> CPLs e 2 UIAGs da administração direta do Rio Grande do Norte participaram da pesquisa, por meio de resposta ao questionário, sendo elas (os 11 primeiros órgãos através das CPLs e os 2 últimos órgãos por meio das UIAGs):

- Secretaria de Estado da Administração (SEAD)<sup>5</sup>;
- Secretaria de Estado da Agricultura, da Pecuária e da Pesca (SAPE)<sup>6</sup>;

---

<sup>4</sup> Das 22 CPLs da área da saúde foi selecionada apenas uma Comissão Permanente de Licitação: a que se localiza na sede da Secretaria de Estado da Saúde Pública (SESAP), uma vez que as demais estão espalhadas nos hospitais da rede pública estadual.

<sup>5</sup> Survey aplicado presencialmente no órgão no dia 31 de janeiro de 2020.

<sup>6</sup> Survey aplicado presencialmente no órgão no dia 03 de fevereiro de 2020.

- Secretaria de Estado da Educação, da Cultura, do Esporte e do Lazer (SEEC)<sup>7</sup>;
- Secretaria de Estado da Administração Penitenciária (SEAP)<sup>8</sup>;
- Secretaria de Estado da Tributação (SET)<sup>9</sup>;
- Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos (SEMARH)<sup>10</sup>;
- Gabinete Civil do Governo do RN (GAC)<sup>11</sup>;
- Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social (SESED)<sup>12</sup>;
- Secretaria de Estado da Saúde Pública (SESAP)<sup>13</sup>;
- Secretaria de Estado da Infraestrutura (SIN)<sup>14</sup>;
- Secretaria Extraordinária para Gestão de Projetos e Metas de Governo e Relações Institucionais (SEGRI)<sup>15</sup>;
- Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico (SEDEC)<sup>16</sup>;
- Secretaria de Estado do Trabalho, da Habitação e da Assistência Social (SETHAS)<sup>17</sup>.

Ademais, foi efetuada a observação direta nas atividades realizadas na Coordenadoria de Compras (COMPR)<sup>18</sup>, da Secretaria de Estado da Administração, responsável pelas atividades.

O presente artigo se organiza, além da introdução e das considerações finais, em três tópicos. Inicialmente, apresenta-se a discussão a respeito das compras públicas e da centralização desse serviço. Em seguida, o debate recai sobre a contextualização com resgate histórico dos fatos ocorridos acerca das compras públicas no Governo estadual do Rio Grande do Norte. No último tópico, são apresentados os desafios à centralização das compras públicas no RN, destacando-se os entraves e as perspectivas.

---

<sup>7</sup> *Survey* aplicado presencialmente no órgão no dia 03 de fevereiro de 2020.

<sup>8</sup> *Survey* aplicado presencialmente no órgão no dia 10 de fevereiro de 2020.

<sup>9</sup> *Survey* aplicado presencialmente no órgão no dia 18 de fevereiro de 2020.

<sup>10</sup> *Survey* aplicado presencialmente no órgão no dia 19 de fevereiro de 2020.

<sup>11</sup> *Survey* aplicado presencialmente no órgão no dia 19 de fevereiro de 2020.

<sup>12</sup> *Survey* aplicado presencialmente no órgão no dia 06 de março de 2020.

<sup>13</sup> *Survey* aplicado presencialmente no órgão no dia 06 de março de 2020.

<sup>14</sup> *Survey* aplicado presencialmente no órgão no dia 16 de março de 2020.

<sup>15</sup> *Survey* aplicado virtualmente, em função da pandemia de Covid-19, no dia 17 de setembro de 2020.

<sup>16</sup> *Survey* aplicado presencialmente no órgão no dia 10 de fevereiro de 2020.

<sup>17</sup> *Survey* aplicado presencialmente no órgão no dia 05 de março de 2020.

<sup>18</sup> Entre de 20 de janeiro a 27 de março de 2020.

## **COMPRAS PÚBLICAS E CENTRALIZAÇÃO**

As compras públicas consistem nas aquisições e contratações realizadas pelo setor público para a manutenção de suas atividades, ou seja, a aquisição de insumos para a realização dos serviços públicos. De forma relacionada às aquisições, deve existir uma política de compras governamentais, “termo que expressa a ideia de que, subjacente à compra, existe uma política de Estado, envolvendo objetivos, tais como a obtenção de eficiência, a geração de emprego e o desenvolvimento local” (RIBEIRO; INÁCIO JÚNIOR, 2019, p. 7).

Além do rol de legislações a ser seguido pelo setor público, um conjunto de problemas permeia as aquisições governamentais, tais como o avanço de acordos internacionais em torno do tema; a crescente utilização de tecnologias de informação e comunicação e o acelerado ritmo de mudança; a existência de múltiplos objetivos conflitantes; a presença da corrupção e, em lado oposto, o clamor por transparência e prestação de contas (RIBEIRO; INÁCIO JÚNIOR, 2019).

Diante disso, desafios se apresentam aos servidores públicos, dentre eles, destacam Ribeiro e Inácio Júnior (2019, p. 10):

desenvolver estruturas e processos mais flexíveis, sem perder de vista a importância da responsabilização e da *accountability*; limitar a possibilidade de fraudes e má gestão; aumentar a eficiência econômica; satisfazer as exigências políticas referentes à participação de empresas pertencentes a grupos selecionados (minorias, micro e pequenas empresas etc.); aumentar a concorrência e a transparência; e aplicar as melhores práticas, considerando as regras estabelecidas nos dispositivos legais que regem essa política.

O fato é que “a área de compras públicas está se tornando cada vez mais complexa e estratégica” (PAIM TERRA, 2018, p. 4). Para além da superação dos desafios já citados, tem sido diversa a discussão em torno na necessidade de aprimoramento da gestão das compras públicas, mirando-se o aumento da efetividade das ações governamentais a partir do seu uso estratégico e planejado (SQUEFF, 2014).

Mesmo que as compras públicas reúnam um potencial significativo para promover o desenvolvimento local, o cenário atual do Estado brasileiro ainda é demarcado por limitações que necessitam ser vencidas, a exemplo da visão fragmentada das compras (RABELLO; RODRIGUES, 2019). Essa visão, por sua vez, é confirmada por Paim Terra (2016) ao mencionar que essa problemática está presente tanto no campo técnico (operacional) quanto no campo de gestão e governança.

Ferrer (2015), ao analisar a situação das compras públicas nacionalmente, destacou que apesar do país ser um dos mais avançados quanto a implementação de recursos eletrônicos para realizar esse tipo de serviço, a exemplo da implantação do sistema de Bolsa Eletrônica de Compras (BEC) no estado de São Paulo, o Brasil ainda padece de uma estrutura que necessita ser modernizada. Isso ocorre devido ao fato de os órgãos públicos estatais elaborarem e executarem programas de compras de modo desarticulado gerando, desse modo, deficiência no serviço (FERRER, 2013).

Rauen (2017) confirma o posicionamento de Ferrer (2013, 2015) ao expor que apesar do vasto potencial que o Estado brasileiro dispõe, graças ao poder do próprio Estado em conduzir a produção, a inovação no processo de compras governamentais é incipiente. Segundo o autor (RAUEN, 2017), o Estado desfruta além do poder de compras, a ser estimulado e reforçado, o poder do monopólio para criar o ordenamento legal jurídico acerca do tema.

Sob essa perspectiva, Teixeira *et al.* (2015) lançam luz a questão ao apresentarem subsídios teóricos sobre o processo de inovar nas compras governamentais. Conforme enfatizado pelos autores (TEIXEIRA *et al.*, 2015), dois pontos são fundamentais para melhorar o processo. O primeiro incide sobre as ações que os gestores públicos devem promover, ou seja, estes devem assegurar um esforço com vistas a otimizar as ações de gestão e governança, devendo esta operação levar em conta o ciclo estratégico de compras governamentais e sua dimensão. O segundo ponto, por sua vez, recai na centralização dos serviços administrativos. Nas palavras dos autores (TEIXEIRA *et al.*, 2015, p. 4), “a concentração de serviços administrativos capaz de padronizar procedimentos e obter ganhos de escala e de aprendizado é, hoje, um dos caminhos para combater crescimento dos custos e fragmentação, bem como déficit público dos trabalhos”.

Conforme exposto por Teixeira *et al.* (2015), um tema de destaque na discussão sobre compras públicas é a centralização/descentralização das aquisições. A centralização vem sendo destacada como uma solução viável quando os mesmos tipos de materiais são adquiridos por várias unidades, permitindo melhores condições de preços, custos, qualidade e serviço (SILVA, 2016). Ferrer (2013, p. 7) confirma esta ideia ao destacar que:

Uma das grandes tendências para a melhoria estrutural das compras públicas e por consequência da melhoria da qualidade do gasto público é a implementação de centrais de serviços compartilhados, uma realidade já nos Estados Unidos, no Canadá, na maioria dos países anglo-saxões e alguns do sudeste asiático. As tecnologias hoje disponíveis permitem que os sistemas de compras eletrônicas possam ir além da efetivação do processo final da transação, transformando-se na inteligência do estado para fazer aquisições. O planejamento é fundamental para a eficiência das atividades, processos e procedimentos na execução das aquisições. Para que isso ocorra, uma das

estratégias é instituir uma central de serviços compartilhados, que permita agregar a demanda de diferentes setores. Isto traz inúmeras vantagens e possibilita a busca da melhor especificação, negociação e gestão para aquele grupo de produtos e serviços.

A descentralização, por sua vez, “se justifica quando existem diferenças substanciais entre as unidades de negócio” (SILVA, 2016, p. 43). Apesar de muitos serem os benefícios do modelo descentralizados (a exemplo da maior rapidez e do fortalecimento da economia local a partir da possibilidade de participação de micro e pequenas empresas) são destacados os seguintes desafios: “piora nas condições de compras devido ao baixo volume e a redução do controle da gestão de compras e estoques”, além da “duplicação das atividades de compra, de negociação, da gestão de estoque” (SILVA, 2016, p. 43-44). Ferrer (2013, p. 16) corrobora ao mencionar que:

Boa parte dos desperdícios se dá porque o estado não tem uma visão integrada do processo de gestão de suprimentos, da logística e das compras em sim. A descentralização sem controle leva a geração de redundâncias nos estoques, que desencadeiam processos de mau uso dos recursos públicos.

Por outro lado, a centralização é apontada como um formato que possibilita a especialização do conhecimento, da uniformização de produtos e serviços, o aumento do poder de negociação e da eficiência das compras realizadas.

Por esses e outros motivos, muitos gestores vem estudando a possibilidade de centralização na gestão pública. Outros, por sua vez, tem optado por modelo híbridos que buscam reduzir os riscos e potencializar os benefícios em ambos (SILVA, 2016).

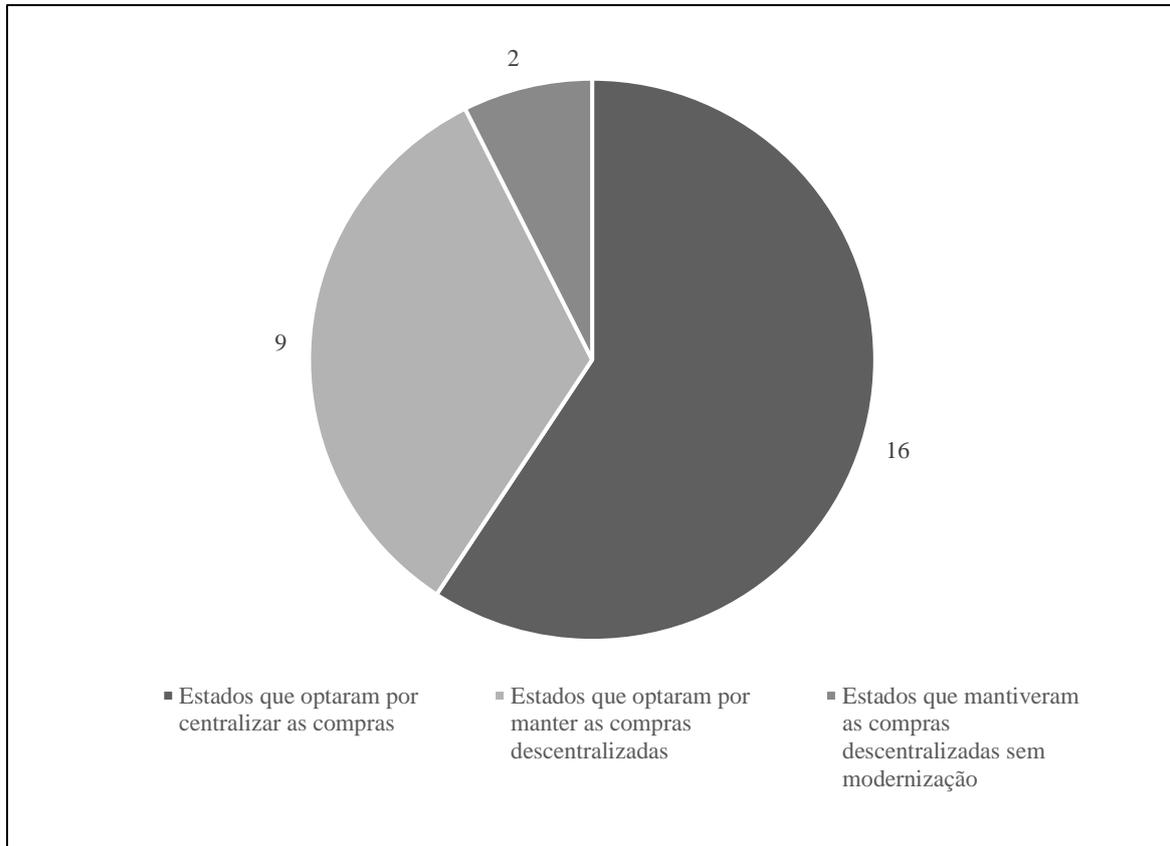
Ao diagnosticar a situação dos entes estaduais que centralizaram as compras governamentais, Zylberman (2015) apresenta que somente 16<sup>19</sup> estados (59,26%), dos 27 que integram a Federação brasileira, optaram por esse modelo de compras (Gráfico 01). Todavia, segundo o autor (ZYLBERMAN, 2015), dos 11 estados que não tiveram suas compras centralizadas, 9<sup>20</sup> (33,33%) passaram por algum tipo de processo de modernização com o objetivo de aperfeiçoamento de suas atividades e, somente 2 (7,41%), os estados do Rio Grande do Norte e Maranhão, mantiveram suas estruturas anteriores sem a otimização e inovação dos processos de compras governamentais.

---

<sup>19</sup> Acre, Alagoas, Amazonas, Ceará, Distrito Federal, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Sergipe e Tocantins.

<sup>20</sup> Amapá, Bahia, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Pará, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo.

**Gráfico 01 - Gestão das Compras Públicas: estados com compras centralizadas e descentralizadas**



**Fonte:** Zylberman (2015).

Neste sentido, o Poder Executivo do RN, por meio da gestão estadual iniciada em 2019, determinou a inclusão de uma meta no PPA voltada à implantação de uma Central de Compras na estrutura do Governo do Rio Grande Norte. Diante disso, o tópico seguinte trata do contexto das compras públicas no Governo estadual do Rio Grande do Norte.

### ***O CONTEXTO DAS COMPRAS PÚBLICAS NO GOVERNO ESTADUAL DO RIO GRANDE DO NORTE***

As compras públicas do Governo do Rio Grande do Norte são realizadas pelas cinquenta e cinco Comissões Permanentes de Licitação e por duas Unidades Instrumentais de Administração. No entanto, a incumbência de realizar as atividades de orientação, desse serviço público, recaem sobre a Secretaria de Estado da Administração, conforme já previa a Lei Complementar nº 163, de 05 de fevereiro de 1999, competência mantida pelo novo Decreto nº

30.064, de 25 de janeiro de 2021, que instituiu novo Regimento Interno:

Art. 1º A Secretaria de Estado da Administração (SEAD) tem por finalidade, planejar, coordenar, executar e controlar as atividades de administração geral, de modernização administrativa, de informatização e a gestão do patrimônio do Estado, bem como formular e executar a política de recursos humanos e materiais, de atendimento aos servidores públicos estaduais, de processamento de dados e de desenvolvimento dos serviços públicos do Poder Executivo Estadual, conforme o disposto no art. 37 da Lei Complementar Estadual nº 163, de 5 de fevereiro de 1999, competindo-lhe, ainda:

III - formular diretrizes, promoção, coordenação, acompanhamento e avaliação das políticas, dos planos e dos projetos que contemple as áreas de tecnologia da informação e da comunicação, patrimônio, compras governamentais, capacitação e desenvolvimento de pessoas, atos e pagamentos de pessoal, por meio de estudos e pesquisas, visando à execução eficiente e eficaz das atividades administrativas;

VI - realizar as atividades de administração das compras governamentais com a gestão de processos licitatórios e acompanhamento de contratos;

XIV - prestar serviços de apoio necessários ao funcionamento regular da Administração Direta (GOVERNO DO ESTADO DO RN, 2021, p. 1-2).

Como observado, a SEAD é o órgão da administração pública estadual incumbido pelas compras governamentais do RN, abarcando ainda a responsabilidade sobre os serviços de gestão de pessoas, gestão do patrimônio e gestão da folha de pagamento.

Para que a SEAD pudesse cumprir seu papel, em relação às compras públicas, foi criada, dentro da estrutura da Secretaria a Coordenadoria de Compras Governamentais (COMPR), mediante o Decreto nº 19.896, de 06 de julho de 2007, com o objetivo de ser uma referência no estado e imprimir um norte a quem operava com licitações, de forma a padronizar a instrução dos processos, uniformizar a interpretação da legislação vigente, centralizar as grandes compras e colaborar no desenvolvimento estadual através do poder de compras estaduais (GOVERNO DO ESTADO DO RN, 2007a).

A SEAD, nesse período, deixou de ser uma Secretaria meio e passou a atuar, também, diretamente nas ações finalísticas para desenvolvimento do estado, disponibilizando seu poder de compras de forma produtiva, tendo como resultados: a) a implantação da modalidade de licitação pregão eletrônico (GOVERNO DO ESTADO DO RN, 2007b); b) a utilização centralizada na SEAD do sistema de registro de preço para a aquisição de bens e serviços (GOVERNO DO ESTADO DO RN, 2009); c) a adoção de um banco de dados único para o Governo do estado, com especificação técnicas padronizadas de bens e serviços; d) e a padronização de modelos de editais para todo o estado.

A implementação dessas ações refletiu em benefícios para o estado, uma vez que a gestão estadual saiu de 100% de licitações presenciais, no ano de 2007, para 46,76% de pregão eletrônico, em 2008, conforme os dados do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI, 2008).

Apesar das mudanças que ocorreram, ao longo dos últimos anos, a SEAD ainda vem buscando inovar e modernizar as compras governamentais estaduais e, para isso, optou pela centralização. Como consequência do modelo de descentralização e da necessidade de modernização da administração estadual, na área de compras, algumas secretarias fins (a exemplo da administração penitenciária, tributação, segurança, sobretudo saúde etc.) começaram a criar suas próprias CPLs.

Essa descentralização das compras – através da criação de Comissões Permanentes de Licitação – com o objetivo de agilizar os processos, como apontado pela maior parte dos servidores dos órgãos que responderam ao *survey*, dificultou seu controle, causando uma infinidade de problemas tais como, custo elevado das aquisições em razão dos fracionamentos, especificações e preços distintos para o mesmo objeto, equipes sem formação adequada, estoques incorretos, materiais com validades vencidas, instruções processuais incorretas, entre outros.

As mudanças ocorridas ao longo dos anos, como frisado por um dos servidores da SEAD durante a aplicação do *survey*, geraram insatisfações nos fornecedores locais, acostumados à competição presencial e apenas regional. Desse modo, naquela época, foram buscadas formas de mitigar o problema. A solução encontrada foi a de regulamentar a Lei Federal nº 123, de 14 de dezembro de 2006, na esfera estadual mediante a publicação do Decreto nº 19.938, de 31 de julho de 2007. Desse modo, foi permitido o tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas.

Apesar de alguns avanços e da relevância atribuída, a Secretaria de Administração não logrou o êxito almejado no campo da gestão das compras governamentais. Parte das dificuldades, segundo os gestores e servidores das CPLs e UIAGs que participaram da pesquisa, se relaciona com as mudanças que as gestões passadas tomaram em relação à área, a exemplo da não priorização da SEAD e da Coordenadoria de Compras. Ainda de acordo com os servidores das Comissões e das Unidades Instrumentais, um novo – e grave – problema também surgiu: o desestímulo dos agentes públicos que atuam na área. A incipiência de políticas estaduais de estímulos, tendo como exemplo a atualização salarial e promoções, é marcante nos setores que lidam com as compras públicas do estado do RN. Desse modo, foi notado, durante a observação direta na COMPR, da Secretaria de Administração, um baixo engajamento dos servidores da Coordenadoria. Essa situação também foi relatada pelos servidores das CPLs e UIAGs dos órgãos investigados.

Em vista disso, a SEAD e COMPR tiveram suas atividades, em relação à centralização das compras governamentais do estado, descontinuadas. Isso acarretou inúmeros problemas que, por sua vez, geraram muitos desafios a serem sanados pelo Governo estadual caso anseie desenvolver a economia regional, gerar empregos indiretos, reduzir os custos e diminuir os riscos para administração pública estadual.

Diante desse cenário, o atual Governo do estado – Gestão Fátima Bezerra (2019 em diante) – vem buscando formas de mitigar a situação. Atualmente, três documentos, no âmbito do Governo estadual do Rio Grande do Norte, frisam medidas para implantação da Central de Compras e a modernização da gestão de compras governamentais. Chama-se atenção, portanto, para o: a) Plano de Governo da Governadora Fátima Bezerra (2018); b) Plano Plurianual (2020-2023) do estado do RN; e c) Plano de Ações da SEAD 2020.

No que diz respeito ao primeiro documento, foi evidenciada uma preocupação no Plano de Governo quanto ao rumo do processo de planejamento e aperfeiçoamento das compras governamentais no RN, a exemplo da adoção de um “sistema de compras de materiais e insumos hospitalares”; da promoção e garantia ao “acesso às compras governamentais, dando preferência aos pequenos negócios”; da modernização de “sistemas e processos para as compras eletrônicas”; da implementação de um “sistema de transmissão ao vivo de todas as compras públicas realizadas pela administração, permitindo efetiva transparência em todos procedimentos licitatórios, bem como criando e disponibilizando sistemas de informação a serviço da eficiência e do controle social” (PLANO DE GOVERNO, 2018, p. 30, 65, 92).

O segundo documento, por sua vez, o PPA do estado do RN (2020-2023) refletiu algumas das intenções do Plano de Governo da Gestão Fátima Bezerra (2019 em diante), a partir da inserção de 10 metas pelos mais diversos órgãos do Poder Executivo estadual, dentre as quais se destaca a Meta 1186 que visa “Implantar uma central de Compras no Governo do Estado do Rio Grande do Norte” (GOVERNO DO RN, 2019, p. 845), sendo de responsabilidade da SEAD a execução desta tarefa.

Nesse sentido, a SEAD determinou no seu Plano de Ação, referente ao ano de 2020, 5 ações estabelecidas a serem executadas pela Coordenadoria de Compras Governamentais da Secretaria, sendo elas:

- (i) identificar pregoeiros e equipes de apoio;
- (ii) diagnosticar, de modo individualizado, as compras governamentais por Comissão Permanente de Licitação (CPL);
- (iii) definir o escopo e elaborar o projeto de centralização;
- (iv) centralizar as Compras Públicas;
- (v) modernizar as Compras Públicas (GOVERNO DO ESTADO DO RN, 2020, p. 10-11).

Além da COMPR, foi determinado que a Coordenadoria do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão (PNAGE) também atuaria juntamente, no processo, mediante a execução de 3 ações do Plano de Ação:

- (i) elaborar e acompanhar os manuais e normativa jurídica para a Central de Compras Governamentais;
- (ii) participar da elaboração do Portal de Compras;
- (iii) construir o Portal de Compras (GOVERNO DO ESTADO DO RN, 2020, p. 2-3).

A despeito desses esforços, foi possível constatar, a partir da pesquisa empírica, uma realidade que evidencia o cenário dos últimos anos e representa um dificultador para a realização da meta prevista: compras descentralizadas, servidores das CPLs e UIAGs desestimulados, ausência de planejamento entre tantos outros problemas. Para evidenciar os desafios impostos à centralização das compras públicas no âmbito do Governo do Rio Grande do Norte, o próximo tópico se debruça sobre os dados coletados por meio dos *surveys*.

### ***CONHECENDO OS DESAFIOS À CENTRALIZAÇÃO DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS NO RN: UM DIAGNÓSTICO DOS ENTRAVES E PERSPECTIVAS***

Como pode ser visto até aqui, as compras governamentais se caracterizam como atividades fulcrais na administração pública, no entanto, sua operacionalização é configurada como complexa conforme destacou Paim Terra (2018). Observa-se que para se alcançar, portanto, a gestão plena dessa atividade se faz necessário compreender como elas estão ocorrendo sob as 4 dimensões do Ciclo de Gestão de Compras Públicas (planejamento, execução, controle e ações corretivas).

No tocante à dimensão do planejamento, foi observado que muitas são as restrições que ainda necessitam ser vencidas nessa fase como identificado na pesquisa de campo. Existe por parte de todos os atores – que fizeram parte deste estudo – uma dificuldade geral para a execução do planejamento nas Comissões Permanentes de Licitação e nas Unidades Instrumentais de Administração Geral, em função da carência de um plano anual de compras públicas dentro dos órgãos.

Isso se traduz ao verificar que 84,7% das CPLs e UIAGs não possuem um plano de compras. E dos 15,3% dos órgãos que possuem o plano de compras, 61,6% não adotam, em função dos servidores das Comissões e das Unidades não colocarem em prática o instrumento.

Ao serem questionados o porquê desses planos não estarem sendo adotados, gestores e servidores de órgãos como o GAC, a SAPE e a SEAP alegam a sobrecarga dos membros das Comissões, o que dificulta a aplicação efetiva dos planos de compras das organizações.

Esse fator é agravado, ainda, por causa da não definição de objetivos, diretrizes e metas por cerca de 53,9% das CPLs e UIAGs. Já no tocante ao regimento interno, enquanto um conjunto de regras para regulamentar o funcionamento das Comissões definindo as atribuições de cada membro da CPL, 61,6% dos órgãos pesquisados não possuem um regimento, enquanto 30,8% possuem, mas que necessitam de atualização urgente, como afirmado pelos gestores. Cabe destacar que o Governo do Rio Grande do Norte não dispõe de uma normatização geral acerca das competências e atribuições das Comissões Permanentes de Licitação, diferentemente de outros estados que apresentam legislação sobre essas Comissões. Este problema incide diretamente sobre a COMPR da Secretaria de Administração, tendo em vista as competências de:

Art. 19. À Coordenadoria de Compras Governamentais (COMPR) compete:  
II - propor, formular e implementar políticas e ações voltadas à inovação e à modernização da gestão de compras públicas e de contratos administrativos no âmbito da Administração Pública Estadual;  
V - orientar as unidades setoriais de compras e licitações dos órgãos da Administração Pública Estadual quanto aos procedimentos dos certames licitatórios, conforme a legislação vigente (GOVERNO DO ESTADO DO RN, 2021, p. 8)

Desse modo, essa questão tem gerado alguns impasses, de acordo com os gestores das CPLs, pois muitas vezes eles realizam ou deixam de realizar atividades específicas por conta dessa ausência de legislação sobre as responsabilidades das Comissões, caracterizando como mais um dos desafios a ser superados pelos atores governamentais do RN.

Os resultados, no tocante ao planejamento, melhoram de forma sensível ao ser constatado que cerca da metade dos órgãos, 53,9%, realizam estudos técnicos preliminares para que as contratações ocorram, enquanto 46,2% afirmaram não terem tal prática. De modo geral, é possível evidenciar desafios quanto à dimensão do planejamento, em função da dificuldade de entendimento assim como de desconhecimento dos membros das CPLs e das UIAGs sobre o que é o ato de planejar na área das compras governamentais.

Já em relação à segunda dimensão, da execução, o primeiro ponto indagado a respeito, durante a pesquisa de campo, foi se os atores responsáveis pela gestão das CPLs e UIAGs receberam cursos de capacitação para execução de suas atividades dentro das Comissões e das Unidades. Os resultados indicam dois cenários: um positivo e um negativo.

O positivo se reflete na capacitação de cerca de 46,2% dos servidores, sendo que não de modo efetivo, pois problemas como o “abandono” dos cursos foram relatados. Já 23,1% dos cursos transcorreram “perfeitamente”, segundo os servidores. Chama-se atenção, entretanto, que esse último valor se refere aos cursos ofertados por outras instituições (públicas ou privadas) e não pela Escola de Governo do RN - Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN) que tem por competência promover a capacitação e o desenvolvimento dos servidores públicos do estado do RN. Há de se ressaltar, ainda, que as capacitações voltadas às compras públicas, de modo geral, devem ser articuladas com a Coordenadoria de Compras, como posto pela legislação:

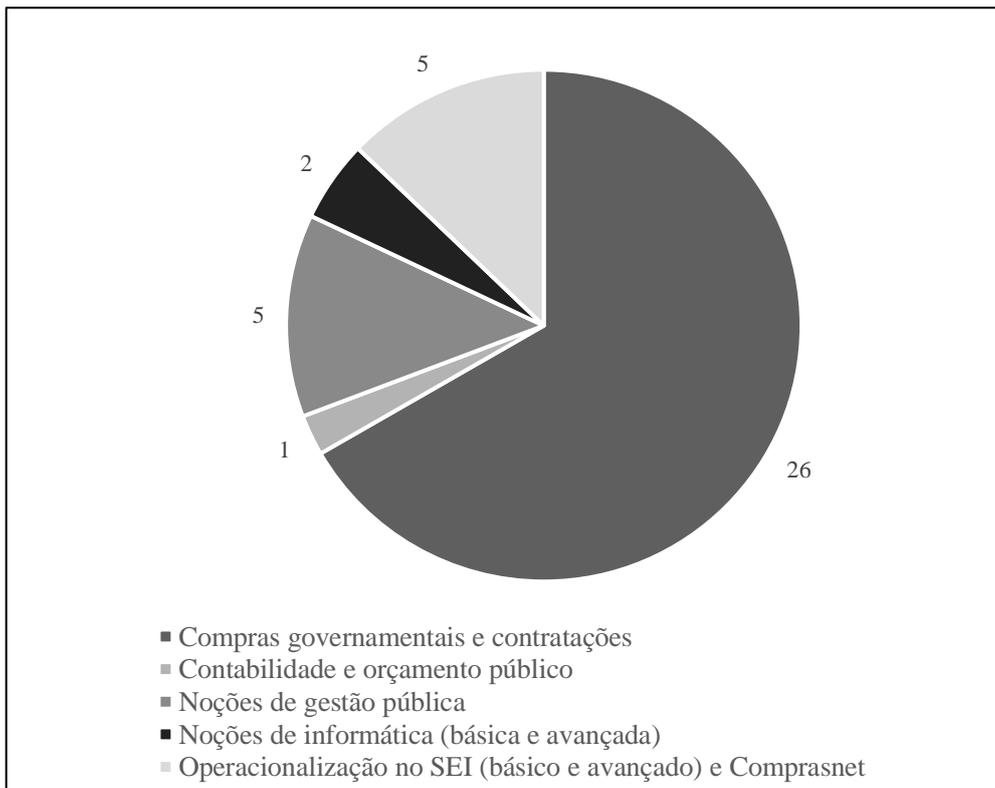
Art. 19. À Coordenadoria de Compras Governamentais (COMPR) compete:  
XIII - planejar e fomentar o desenvolvimento de ações de aperfeiçoamento e capacitação de pregoeiros oficiais e comissões de licitação, em articulação com a Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN) (GOVERNO DO ESTADO DO RN, 2021, p. 8).

O cenário negativo revela que 7,7% dos servidores não passaram por nenhuma capacitação e treinamentos na área de compras durante o período que se encontram atuando nas Comissões. Além disso, aproximadamente 23,1% dos atores participantes da pesquisa responderam que decidiram não se capacitar por dois motivos, como enfatizado pelos membros das CPLs da SIN, da SEEC, da SESED. O primeiro diz respeito à sobrecarga dos servidores em detrimento dos demais, pois muitas vezes, como afirmado por esses atores, gera-se um excesso de demandas para aqueles que se capacitaram deixando de lado aqueles que não passaram pelos cursos. O segundo motivo recai sobre os cursos acerca do tema ofertados pelo próprio governo, caracterizados a partir dos seguintes elementos: “acelerado” e “conteúdo mal apresentado”, como indicado pelos servidores. Além desse grupo, também foi mencionado pelos demais servidores que os cursos deveriam passar por uma reestruturação metodológica, pois se “encontram engessados no tempo metodologicamente”. Também foi apontada a “precariedade” em relação aos equipamentos (computadores na maior parte) utilizados, já que muitas máquinas se encontravam obsoletas na visão dos servidores. Ademais, evidenciaram que dividem as máquinas no momento dos cursos, inviabilizando a “prática”, o que repercute diretamente na aprendizagem. Desse modo, foi mencionado que a melhor opção de capacitação e qualificação se encontra nos cursos oferecidos por outros órgãos a exemplo da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

A despeito desses apontamentos a respeito dos cursos e capacitações ofertados pela EGRN, os atores responsáveis pela gestão das CPLs e UIAGs indicaram que necessitam de cursos e treinamentos voltados a áreas de compras governamentais e campos similares. Ao todo foram

enumeradas 39 capacitações (cursos/treinamentos) desejadas. Essas capacitações foram classificadas em 5 categorias visando facilitar a compreensão dos dados, quais sejam: compras governamentais e contratações; contabilidade e orçamento público; noções de gestão pública; noções de informática (básica e avançada); e operacionalização no Sistema Eletrônico de Informações (SEI)<sup>21</sup> – básico e avançado – e Comprasnet (Gráfico 02).

**Gráfico 02** - Capacitações elencadas pelos servidores das CPLs da Administração Direta do Governo do RN

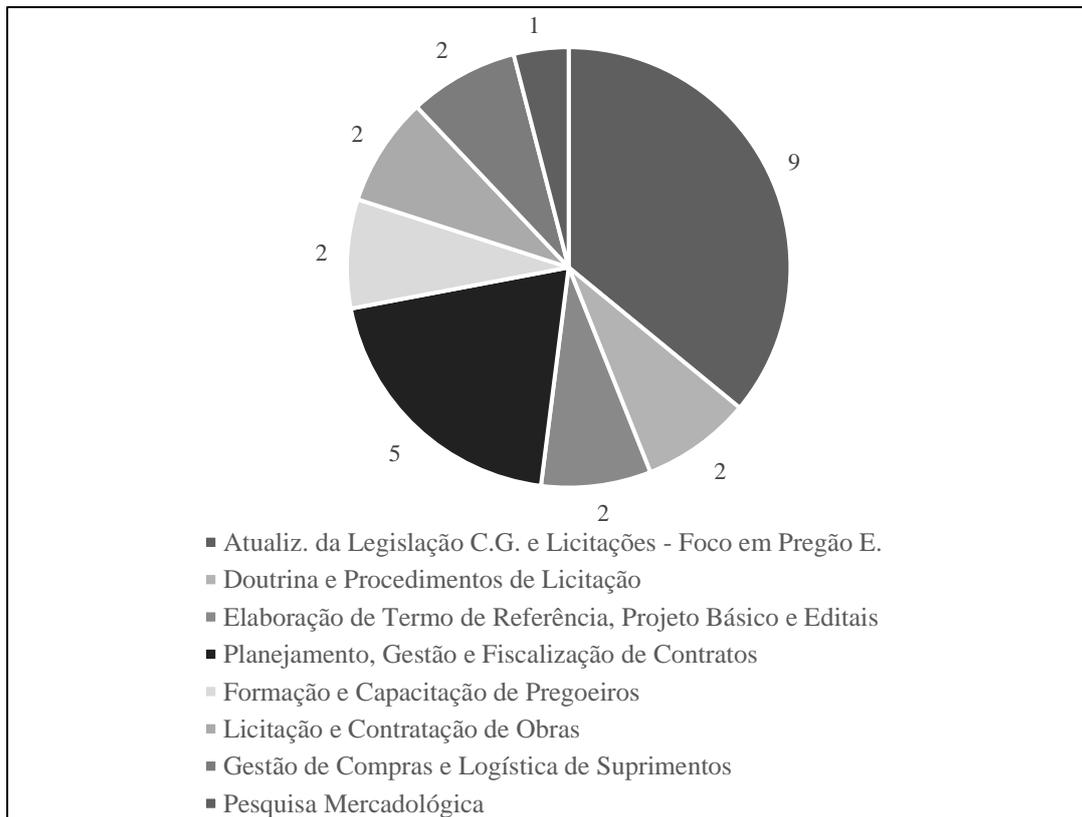


**Fonte:** elaborado pelos autores (2021) com base na pesquisa realizada.

No que se refere à categoria “Compras governamentais e contratações” (Gráfico 03), foi constatado que a maior demanda recai sobre os cursos e capacitações voltados à atualização de legislação sobre licitações com foco no pregão eletrônico, em razão dos membros das CPLs apresentarem a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre essa modalidade. Já os cursos voltados ao planejamento, gestão e fiscalização de contratos aparecem em segundo lugar, na categoria citada, em função dos servidores das Comissões acabarem por realizar, em muitos casos, esse trabalho apesar de não ser uma função típica atribuída as CPLs.

<sup>21</sup> É um sistema de produção e gestão de documentos e processos eletrônicos utilizado no âmbito da administração pública.

**Gráfico 03** - Capacitações elencadas, pelos servidores das CPLs da Administração Direta do Governo do RN, na Categoria “Compras governamentais e contratações”



**Fonte:** elaborado pelos autores (2021) com base na pesquisa realizada.

Duas outras categorias que também chamam atenção em relação à demanda por cursos e capacitações foram a de “Noções sobre Gestão Pública” e de “Operacionalização no SEI (básico e avançado) e Comprasnet”, ambas totalizaram 5 respostas cada, demonstrando, portanto, uma necessidade dos servidores públicos em se aprimorar para atender as constantes mudanças na administração pública. Nesse sentido, Paim Terra (2016) lembra que a capacitação e treinamento dos atores envolvidos nas compras governamentais é algo essencial para exercer corretamente essa atividade na dimensão da execução do Ciclo de Gestão de Compras Públicas.

Faz-se necessário, portanto, que a Coordenadoria de Compras da SEAD e a EGRN, articulem ações visando o aperfeiçoamento do seu quadro de servidores, pois “outra questão que envolve os marcos legais é a constante capacitação que os agentes envolvidos no processo de compra devem receber, haja vista as constantes mudanças e a complexidade da legislação que envolve a área de compras” (PAIM TERRA, 2016, p. 51).

Quanto as demais questões da dimensão da execução, é possível afirmar que esse campo é o melhor trabalhado dentro das Comissões Permanentes de Licitação e das Unidades Instrumentais de Administração Geral, tendo em vista que:

- mais de 75% dos órgãos pesquisados realizam atualização constante (a cada mudança legal ou processual) nos documentos de instrução processual (editais, minutas, extratos, checklist);
- mais de 58% possuem banco próprio de fornecedores visando facilitar o atendimento de demandas específicas.

Todavia, apesar dos aspectos positivos apontados, foram constatados problemas existentes, a exemplo de:

- 58% das Comissões e das Unidades não utilizam mecanismo de Tecnologia da Informação (TI) para produzir informações gerenciais no processo de tomada de decisão na gestão de compras;
- há carência por cursos, capacitações e treinamentos voltados a área de licitação, noções de gestão pública, operacionalização no SEI e informática básica.

Quanto ao controle, destaca-se que dada a ausência de uma legislação específica a respeito das atribuições e competências, as CPLs da administração estadual acabam atuando muitas vezes em funções atípicas. Um exemplo disso é que a maior parte (cerca de 55,5%) das Comissões, aqui investigadas, exerce as atividades de gestão e fiscalização dos contratos mesmo não sendo uma atividade atribuída “normalmente” a esses órgãos. O motivo disso ocorrer, de acordo com os atores responsáveis pela gestão das CPLs, é que o quadro de servidores públicos do Rio Grande Norte se encontra defasado, necessitando ser urgentemente renovado, tendo em vista que muitos estão esperando se aposentar e já não conseguem trabalhar como antes. Desse modo, os servidores das CPLs acumulam funções incomuns aos seus cargos para suprir as necessidades da Secretaria que atuam.

Quanto aos apontamentos da dimensão do controle, verifica-se que:

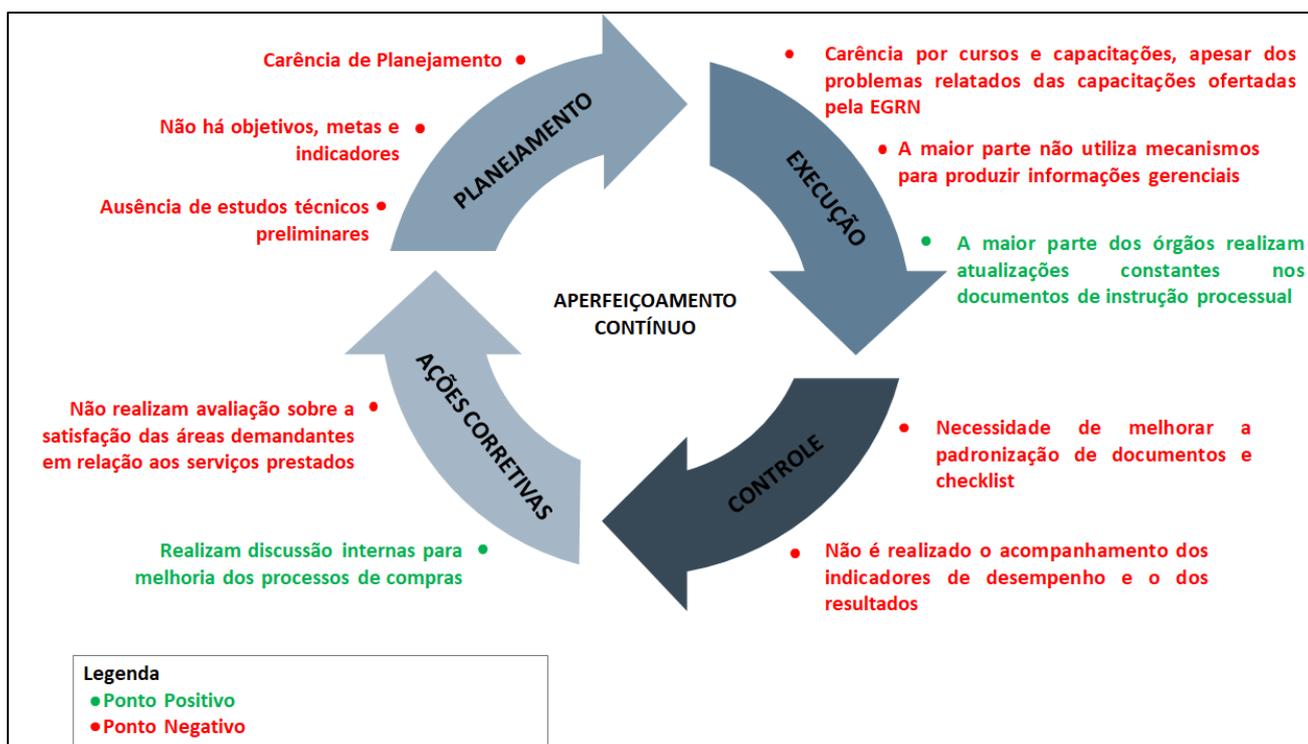
- há uma necessidade de melhorar a padronização de documentos e checklist, pois a maior parte (aproximadamente 60%) não realiza atualizações nesses mecanismos. Ademais, como relatado pelos servidores, muitas vezes eles deixam passar o checklist em função da celeridade pelo qual são cobrados;
- mais de 60% dos órgãos pesquisados não realizam o acompanhamento dos indicadores de desempenho e dos resultados;

A última dimensão, ações corretivas, é tida como uma das mais relevantes, pois a partir dela poderão ser evitados os problemas anteriores. Apesar da importância, foi percebido que mais de 60% não realizam avaliação sobre a satisfação das áreas demandantes em relação aos serviços prestados, devido ao diálogo com os demais setores/órgãos das secretarias não ocorrer e quando ocorre é algo “rápido”, onde não se busca, de fato, conhecer essa avaliação.

No entanto, aproximadamente 58,3% das Comissões Permanentes de Licitação e das Unidades de Administração Geral estudadas realizam discussão de forma aberta entre os membros internos, visando a melhoria do processo de compras, dos resultados ruins e os erros cometidos durante as contratações concluídas, mas no geral não exportam essas informações para alimentar o ciclo de compras dos órgãos.

A partir da discussão realizada e com o propósito de contribuir na visualização dos principais apontamentos analisados do ciclo de gestão das compras públicas, a Figura 02, a seguir, expõe a sistematização dos pontos mais importantes do presente estudo à luz do referencial de Paim Terra (2016).

**Figura 02 - Ciclo da Gestão das Compras Públicas das CPLs do Governo do RN**

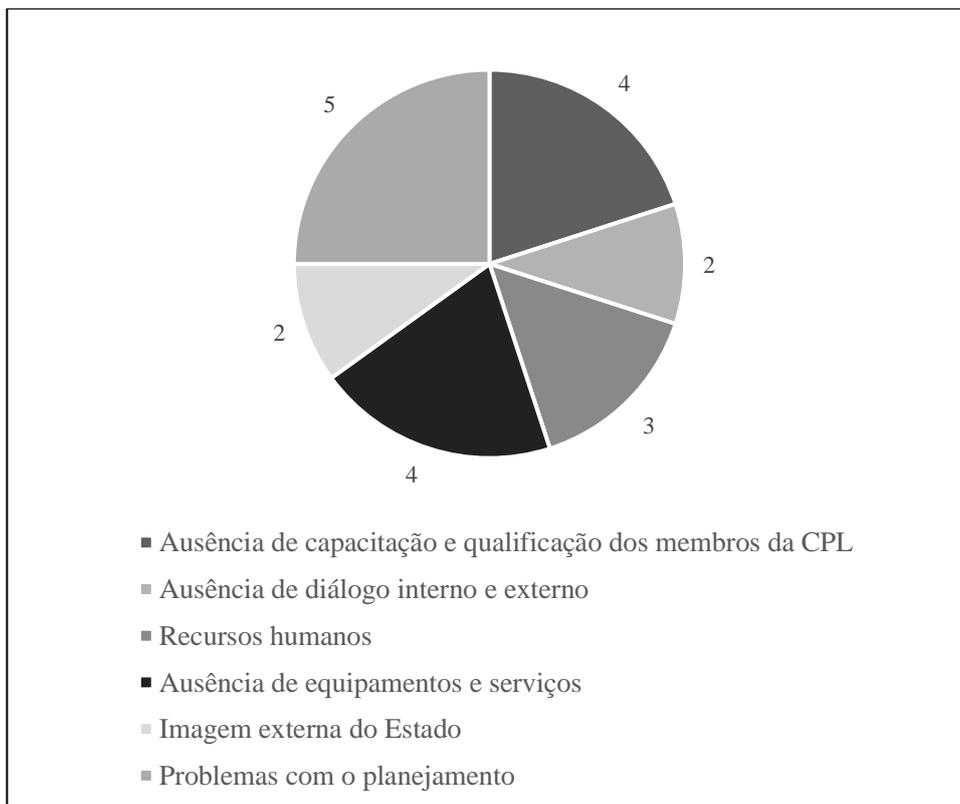


**Fonte:** elaborado pelos autores (2021) com base na pesquisa realizada.

No que diz respeito aos principais desafios, a partir da aplicação dos questionários junto aos atores responsáveis pela gestão das Comissões Permanentes de Licitação, foi

possível verificar quais são os principais obstáculos impostos nos processos de gestão das compras governamentais das CPLs e das UIAGs da administração direta. Ao todo, foram listadas 21 situações que dificultam o processo. As situações foram classificadas em 6 categorias, sendo: ausência de capacitação e qualificação dos membros da CPL; ausência de diálogo interno e externo; recursos humanos; ausência de equipamentos e serviços; imagem externa do Estado; e problemas com o planejamento (Gráfico 04).

**Gráfico 04** - Desafios elencados pelos servidores das CPLs da Administração Direta



**Fonte:** elaborado pelos autores (2021) com base na pesquisa realizada.

Percebe-se que muitas são as questões a serem trabalhadas pelos gestores públicos para que a centralização das compras possa ocorrer no estado do Rio Grande do Norte. Problemas de relacionamento (conflito) entre os servidores e tomadores de decisão; assim como os recursos humanos subdimensionados, sem foco definido, desmotivados, desestimulados; a desarticulação entre os setores dos órgãos; o amplo número de CPLs que reflete diretamente em cada órgão do Poder Executivo Estadual controlando suas compras isoladamente; a ausência de um portal de compras, bem como de um catálogo unificado de materiais e serviços são alguns dos desafios que a atual Gestão estadual deverá enfrentar.

## ***CONSIDERAÇÕES FINAIS***

A área de compras governamentais exerce um papel fundamental na operacionalização das atividades do setor público. Isso fica evidente quando se verifica que, nos últimos anos, os gestores públicos passaram a formular e implementar políticas públicas de inovação e modernização das compras com o objetivo de aperfeiçoá-las nas suas esferas governamentais.

O caso aqui analisado, do Governo do Rio Grande Norte, demonstrou que a Gestão vem buscando desenvolver fortemente a área de compras no âmbito do estado, contudo enfrenta desafios estruturais.

Por ter esse papel de coordenar as questões voltadas as compras, foi observada a necessidade da SEAD de reassumir seu papel e, por consequência, sua conduta de direcionar e coordenar o poder de compras do Governo do Rio Grande do Norte. A partir disso, o ideal almejado pelo Governo local em: desenvolver a economia local; gerar empregos indiretos; fortalecer as pequenas empresas; otimizar o gerenciamento de informações, diminuir riscos para gestão, poderá se tornar real.

A centralização foi a opção da gestão estadual, contudo, a sua implementação depende de pontos que se fazem necessários, de forma mais ampliada, em toda a estrutura administrativa: a modernização da gestão e a qualificação dos recursos humanos. Observando as dificuldades existentes, a SEAD, juntamente com a EGRN e Fundação de Apoio à Pesquisa do RN, estabeleceram convênio para contratação de bolsistas de pesquisa e inovação com vistas à modernização da máquina pública e, mais especificamente, a fim de ampliar a capacidade do ente estadual para realizar as atividades de administração das compras governamentais com a gestão de processo licitatório e acompanhamento de contratos. Nesse sentido, é possível apontar que há um engajamento da gestão na busca pelo fortalecimento, modernização e qualificação da estrutura administrativa.

No tocante aos resultados, esta pesquisa mostrou que a multiplicidade de desafios torna a concretização de uma central de compras como um objetivo que vai além das responsabilidades da Secretaria de Administração, sendo fundamental o envolvimento de toda a gestão estadual que, na prática, vivencia o reflexo dos anos de ausência de foco em tal função administrativa.

Desse modo, é imprescindível que a construção da central de compras ocorra junto aos servidores, por meio de políticas de modernização para essa área e políticas de estímulos, para que assim seja recuperada a motivação dos agentes públicos.

## REFERÊNCIAS

FERRER, Florencia. Diagnóstico da situação das compras públicas no Brasil. In: FERRER, Florencia; SANTANA, Jair Eduardo (org.). **Compras Públicas Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. cap. 2, p. 17-33. ISBN 978-85-3523-114-4.

FERRER, Florencia. Os Desafios do Setor Público para Construir um novo Modelo de Compras. In: VI Congresso do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2013, Brasília. **Anais do VI Congresso do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração**. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2013, p. 1-17. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/005-OS-DESAFIOS-DO-SETOR-P%C3%A9BLICO-PARA-CONSTRUIR-UM-NOVO-MODELO-DE-COMPRAS.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2021.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Decreto n° 30.064, de 25 de janeiro de 2021. **Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos de Provimento em Comissão da Secretaria de Estado da Administração (SEAD)**. Natal/RN, 25 de agosto de 2021. Disponível em: [http://diariooficial.rn.gov.br/dei/dorn3/docview.aspx?id\\_jor=00000001&data=20210126&id\\_doc=711103](http://diariooficial.rn.gov.br/dei/dorn3/docview.aspx?id_jor=00000001&data=20210126&id_doc=711103). Acesso em 30 mai. 2021.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Gabinete Civil. Decreto n° 20.103, de 19 de outubro de 2007. **Regulamenta a aplicação do pregão na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito das licitações realizadas pelo Poder do Executivo do Estado do Rio Grande do Norte**. Natal/RN, 19 de outubro de 2007. Disponível em: <http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/gac/DOC/DOC000000000062383.PDF>. Acesso em: 04 mai. 2021.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Estado da Administração. **Plano de Ação 2020**. Natal/RN, 30 de janeiro de 2020.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE. Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças. **Plano Plurianual 2020-2023: Planejamento, Transparência e Integração**. Natal/RN, 2019.

PAIM TERRA, Antonio Carlos. **Compras públicas inteligentes: um modelo de análise estratégica para a gestão das compras públicas – estudo de caso do Instituto do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos do Distrito Federal**. Orientador: Eliseu Vieira Machado Júnior. 2016. 251 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016. Disponível: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/6452/5/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Antonio%20Carlos%20Paim%20Terra%20-2016.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2021.

PAIM TERRA, Antonio Carlos. Compras públicas inteligentes: uma proposta para a melhoria da gestão das compras governamentais. **Revista de Gestão Pública**. Distrito Federal, v. 1, p. 46-70, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3166/1/ARTIGO%20COMPRAS%20P%c3%a9BLI CAS%20INTELIGENTES.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2021.

PLANO DE GOVERNO DE FÁTIMA BEZERRA. **Plano de Governo de Fátima Bezerra: Do Lado Certo, Do Seu Lado**. Natal/RN, 2018.

RABELLO, Camila Chagas; RODRIGUES, Maria Isabel Araújo. **Eficiência e Combate à Corrupção nas Compras Públicas**. 1. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2019. 146 p. v. 1. ISBN 978-85-384-0545-0.

RAUEN, André. Mercados para a Inovação: Compras Públicas e Regulação/Normalização no Brasil. **RADAR: Tecnologia, Produção e Comércio Exterior**, Brasília, n. 52, ed. Especial, p. 7-10, 2017. Disponível em:  
[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/170801\\_radar\\_52.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/170801_radar_52.pdf). Acesso em: 29 mai. 2021.

RIBEIRO, Cássio Garcia; INACIO, Edmundo. O Mercado de Compras Governamentais brasileiro (2006-2017): mensuração e análise. **Texto para discussão 2476**. Ipea, 2019. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9315/1/td\\_2476.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9315/1/td_2476.pdf). Acesso em: 19 jul. 2021.

SILVA, Rodrigo Luiz. **Compras centralizadas e descentralizadas: estudo de caso sobre os impactos de um modelo híbrido de compras na obtenção de gêneros alimentícios pela Marinha do Brasil**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2016.

SQUEFF, Flávia de Holanda Schmidt. O poder de compras governamental como instrumento de desenvolvimento tecnológico: análise do caso brasileiro. **Texto para discussão 1922**. Ipea, 2014. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2421/1/TD\\_1922.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2421/1/TD_1922.pdf). Acesso em: 19 jul. 2021.

TEIXEIRA, Helio Janny; FILHO, Luiz Patrício Prado; NASCIMENTO, Fernando. Concentração de Compras e Melhoria da qualidade do Gasto Público no Brasil. *In*: VIII Congresso do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2015, Brasília. **Anais do VIII Congresso do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração**. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2015, p. 1-31. Disponível: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2016-02/concentraCAo-de-compras-e-melhoria.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2021.

ZYLBERMAN, Márcio. **A gestão das compras públicas dos estados brasileiros: a experiência do Rio de Janeiro com a opção pela descentralização**. Orientador: Armando Santos Moreira da Cunha. 2015. 71 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em:  
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/themes/Mirage2/pages/pdfjs/web/viewer.html?file=http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13712/TFC%20M%c3%a1rcio%20Zylberman.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 mai. 2021.