

**GILDO RODRIGUES DA SILVA
VALCEMIRO NOSSA**

MODELAGEM DOS PROCESSOS DE
AQUISIÇÕES POR MEIO DE ADIANTAMENTOS E

ACCOUNTABILITY NO SETOR PÚBLICO



Atena
Editora
Ano 2023

**GILDO RODRIGUES DA SILVA
VALCEMIRO NOSSA**

MODELAGEM DOS PROCESSOS DE
AQUISIÇÕES POR MEIO DE ADIANTAMENTOS E

ACCOUNTABILITY NO SETOR PÚBLICO



Atena
Editora
Ano 2023

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Fernanda Jasinski

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
 Profª Drª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
 Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
 Profª Drª Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
 Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
 Profª Drª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
 Profª Drª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau
 Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Profª Drª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
 Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Profª Drª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Profª Drª Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campina
 sProfª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
 Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 aProfª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
 Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
 Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
 Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia / Universidade de Coimbra
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Modelagem dos processos de aquisições por meio de adiantamentos e accountability no Setor Público

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo
Correção: Soellen de Britto
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Autores: Gildo Rodrigues da Silva
 Valcemiro Nossa

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586 Silva, Gildo Rodrigues da
 Modelagem dos processos de aquisições por meio de adiantamentos e accountability no Setor Público / Gildo Rodrigues da Silva, Valcemiro Nossa. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.

Formato: PDF
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
 Modo de acesso: World Wide Web
 Inclui bibliografia
 ISBN 978-65-258-1267-0
 DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.670230103>

1. Controle de custo. 2. Transação financeira. 3. Inovação. I. Silva, Gildo Rodrigues da. II. Nossa, Valcemiro. III. Título.

CDD 657.42

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná – Brasil
 Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

A Deus digno de toda honra, glória e poder;

A minha família Schirlane, Laura, Arthur e Heitor pela compreensão e apoio constante;

A minha mãe, D. Rosa, pelos ensinamentos e orações externadas;

Aos meus irmãos Gilmar, Gilson, Gelson e Rosa Maria;

Aos meus sobrinhos, Pedro Henrique, João Lucas, Carlos Eduardo e Gustavo;

Ao meu amigo, Dr Arlindo Carlos;

Ao Instituto Federal Fluminense e a Fucape Business School pela oportunidade de realização do curso;

Aos meus colegas de trabalho da Regional Contabilidade;

A equipe da Portalgov na pessoa do Mr. André Motta e a Dra. Yasmmin Martins;

Aos colegas do Doutorado da Fucape Business School, pelo convívio, crescimento e algumas calorosas discussões;

Aos orientadores e amigos Dr. Diego Boente e Dr. Valcemiro Nossa, por todo conhecimento repassado.

Para Deus nada é impossível, assim:

Clama a mim, e responder-te-ei, e anunciar-te-ei coisas grandes e firmes que não sabes.

(Jr 33.3)

A Administração Pública, dada a contingência de despesas, está desenvolvendo instrumentos inovadores, mensurando desempenho, reavaliando práticas, atribuindo *accountability*, bem como desenvolvendo modelos técnicos e metodológicos alternativos com a capacidade de melhorar e/ou reduzir o uso, dos já escassos recursos públicos.

Neste cenário, a pesquisa foi realizada e apresentada em três artigos, os quais procuraram observar no espaço de tempo, entre a teoria e a prática, alternativas de melhorias do uso dos recursos públicos, oferecer percepções de *accountability* que possibilitem, ao mesmo tempo, controle e aumento da eficiência no uso do recurso público.

Os artigos foram desenvolvidos a partir da operacionalidade do Instituto Federal Fluminense (IFF), tendo em vista que os IFFs desempenham um papel educacional importante na sociedade do Norte-Fluminense do estado do Rio de Janeiro, não apenas pela sua missão de formar jovens e adultos e corroborar para os impulsionar, através da qualificação, ao mercado de trabalho, mas também por serem autarquias públicas vinculadas ao Ministério da Educação sujeitas a regramento das leis pátrias. Além disso, destinam parcela considerável dos recursos públicos para a aquisição de bens e serviços, os quais dão azo às suas atividades de pesquisa, ensino e extensão.

O primeiro artigo propõe um novo modelo de fluxograma como instrumento de gestão capaz de contribuir de forma alternativa para o aperfeiçoamento dos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos do Governo Federal, tendo em vista que para esta modalidade a Administração Pública (AP) tem como alavanca de segurança, apenas a publicação dos dados no Portal da Transparência, porém, apesar da importância desta publicidade, isto não protege, totalmente, a AP de erros e/ou a utilização de forma inadequada dos recursos públicos.

Espera-se que com a adoção do fluxograma proposto a Administração Pública possa reduzir as diversas falhas que surgem despercebidamente, seja pela não observância dos princípios constitucionais, aumento do custo transacional e da assimetria informacional. Neste sentido, o fluxograma possibilita a tomada de decisões gerenciais, no que tange às estratégias de aquisições por adiantamentos adotadas pelos governos com a utilização do cartão corporativo, tornando estes processos mais acessíveis e pessoais.

Nesta mesma linha de raciocínio, o segundo artigo científico analisa os antecedentes da *accountability* aplicados ao setor público. Esses antecedentes de

accountability são os requisitos necessários que antecedem a responsabilidade dos indivíduos, tendo em vista que não basta a Administração Pública ter um modelo de fluxograma, mas também ter meios de responsabilizar seus servidores pelas tarefas desenvolvidas.

A pesquisa trouxe evidências, por meio dos entrevistados via questionário, que no setor público existem cinco antecedentes principais da *accountability*: valores organizacionais, indivíduo, clareza de funções, estrutura da organização e diretores necessários para assegurar a *accountability* dos servidores públicos. Além disso, o artigo apresentou um sistema de *accountability* aplicado ao setor público para facilitar o desempenho dos servidores e da própria Administração Pública. Inclusive, este sistema permite que, uma vez identificado o fator antecedente, que os diretores possam exercer maior influência nestas áreas específicas.

Por fim, o terceiro artigo descreve um produto tecnológico e traz os avanços tecnológicos necessários à implantação do modelo de fluxograma descrito no primeiro artigo. Neste contexto, é proposto um *software* com o título de Sistema de Cotação Local que visa, de forma inovadora, contribuir para o aperfeiçoamento dos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos realizados através do Cartão de Pagamento do Governo Federal (CPGF).

Este sistema favorece a redução da burocracia, aumento da agilidade e segurança dos processos. Inclusive, o uso do referido sistema pela Administração Pública ensejará melhores resultados estratégicos, redução dos desperdícios e retrabalhos.

Assim, os artigos oferecem um novo procedimento para as compras públicas, pois a aplicação do fluxograma, *accountability* e *software* oferecem, conjuntamente, ao gestor e a própria Administração Pública soluções factíveis e disponíveis a seus agentes, monitorando os processos, promovendo a comunicação e o engajamento entre as equipes do trabalho, que são desejáveis ao processo de licitação.

LISTA DE ABREVIACÕES	1
MODELAGEM DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES POR MEIO DE ADIANTAMENTOS DO GOVERNO FEDERAL	2
INTRODUÇÃO.....	2
SITUAÇÃO-PROBLEMA	4
ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	5
RESOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
CONCLUSÃO	12
ANTECEDENTES DA ACCOUNTABILITY APLICADOS AO SETOR PÚBLICO	15
INTRODUÇÃO.....	15
REFERENCIAL TEÓRICO	17
METODOLOGIA	19
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	20
CONCLUSÃO	32
SISTEMA DE COTAÇÃO LOCAL.....	34
INTRODUÇÃO.....	34
Inovação, complexidade, impacto e aplicabilidade	37
BASE TEÓRICA.....	41
METODOLOGIA	43
MINIMUM VIABLE PRODUCT	44
Funcionalidades gerais e contribuições.....	53
CONCLUSÃO	56
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES.....	70
APÊNDICES I – Artigo científico	70
Apêndice A – Estatística descritiva da pesquisa.	70

Apêndice B – Compreensão do conceito de accountability	70
Apêndice C – Questionário.	71
Apêndice D – Modelo de prestação de contas.	75
SOBRE OS AUTORES	76

LISTA DE ABREVIACÕES

AP – Administração Pública

APT – Administração Pública Federal

CF – Constituição Federal

CPGF – Cartão de Pagamento do Governo Federal

IFF – Instituto Federal Fluminense

OSP - Organizações do setor público

MPOG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

PTGF – Portal de Transparência do Governo Federal

SCL – Sistema de cotação local

TAE – Técnicos em assuntos educacionais

TI - Tecnologia de informação

MODELAGEM DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES POR MEIO DE ADIANTAMENTOS DO GOVERNO FEDERAL

O livro é uma versão melhorada da apresentada no *XXIV SEMEAD-Seminários em Administração* (2021); XV Congresso da Anpcont, (2021); XXXIV Congresso Internacional de Administração (2021); X Fórum Internacional de Inovação, (2021).

RESUMO: O crescimento das aquisições de produtos e/ou serviços pelo Governo Federal, na modalidade aquisições pelo regime de adiantamentos, vem gerando diversos problemas, despercebidamente, para a Administração Pública, como aumento do custo transacional e da assimetria informacional, além da não observância dos princípios constitucionais. Neste sentido, o uso de modelos alternativos que agilizem e modernizem os métodos de aquisições de produtos possibilitam, não só a redução de custos e adequação aos princípios constitucionais, mas também um olhar mais aguçado e/ou inovativo do gestor para este tipo de compra. Desta forma, este artigo propõe o desenvolvimento de um novo fluxograma que possa, de forma eficiente, apoiar a tomada de decisões gerenciais, no que tange às estratégias de aquisições pelo regime de adiantamentos adotadas pelo Governo Federal com a utilização do cartão corporativo, possibilitando minimizar a assimetria informacional e o custo transacional, além de contribuir para o seu aperfeiçoamento em relação ao uso do recurso público. A metodologia utilizada foi a qualitativa e descritiva. Os resultados da pesquisa foram a apresentação de uma modelagem de fluxograma para os processos de aquisições pelo regime de adiantamentos, que possibilita o alinhamento e integração das informações entre as áreas de gestão, a padronização dos processos e a geração informações de qualidade, concernente à redução do gasto público, adequando a modalidade de adiantamentos ao uso inteligente do recurso público.

PALAVRAS-CHAVE: custo transacional; eficiência; inovação; regime de adiantamentos.

INTRODUÇÃO

A modalidade de aquisições por meio de adiantamentos, descrito no artigo 68 da Lei 4.320/1964, é utilizada para atender as necessidades públicas em três casos: despesas ocasionais que exijam imediato pagamento, delineadas no artigo 45 do Decreto-Lei n.º 93.872/1986; para viagens e serviços especiais, despesas de caráter sigiloso, ou seja, despesas reservadas ou confidenciais delineadas no artigo 86 do Decreto-Lei n.º 200/67, e as despesas de pequeno vulto estabelecidas pela Portaria MF n.º 95/2002 para compras e serviços que não ultrapassem 0,25% do valor constante do inciso II, alínea “a” do artigo 23 da Lei n.º 8666/93.

Ocorre que através dos dados publicados no Portal da Transparência do Governo Federal (PTGF), é possível identificar, diferentemente do que determina a legislação, a

existência de empresas que estariam recebendo, teoricamente, recursos continuamente, acima do limite de uso, em volume acentuado, e por anos seguidos, figurando, inclusive, entre as dez empresas que mais obtiveram recebimentos por esta modalidade de aquisições pelo regime de adiantamentos nos anos de 2018 a 2021.

Em que pese a flexibilidade do artigo 45 do Decreto-Lei n.º 93.872/1986 das despesas realizadas através do Cartão de Pagamento do Governo Federal (CPGF), isso não significa que a Administração Pública (AP) possa utilizá-lo tendo como alavanca de segurança apenas a publicação no PTGF das despesas, fruto desta modalidade. Pelo contrário, a AP necessita observar os demais princípios constitucionais: economicidade, impessoalidade, moralidade, isonomia, eficiência e legalidade.

Ressalta-se a importância da publicação obrigatória das despesas com a utilização do CPGF no PTGF, inclusive isto funciona como uma estratégia regulatória de controle social do tipo “*blame and shame*”, ou seja, é uma estratégia da AP para a *accountability* do gestor do CPGF. No entanto, isso não garante que o gestor do cartão corporativo esteja imune e/ou isento de cometimento de desrespeitos à legislação e ao uso do recurso público de forma inadequada.

Frisa-se, ainda, que a AP é desprovida de fluxograma de cotação para ser utilizado pelo gestor do CPGF, de modo a auxiliá-lo nas suas tarefas cotidianas, dado que a legislação vigente apenas requer a publicação dos valores do CPGF no PTGF.

Além disso, existem outros riscos de transações que a AP necessita observar, como oportunismo do fornecedor, tempo de pesquisa, combinações de negócios, burocracia, direcionamento, aumento da assimetria informacional e dos custos de transação (De Schepper et al., 2015; Almeida, 2018; Barbosa & Silveira, 2018; Peterson et al., 2019).

Neste contexto, qual a modelagem de fluxograma que possa ser utilizada nos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos do CPGF? Assim, o estudo propõe a modelagem de um novo fluxograma para ser observado e utilizado pela Administração Pública, a fim de minimizar os problemas decorrentes com o uso do CPGF e contribuir para o aperfeiçoamento dos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos.

Pretende-se ainda, em função dos princípios constitucionais, fornecer à AP, aos gestores do CPGF e fornecedores, por meio da modelagem dos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos, redução de custos na máquina pública, visando apoiar a tomada de decisões gerenciais, no que tange às estratégias de aquisições a serem utilizadas pela AP com o uso do CPGF.

Por outro lado, planeja-se contribuir para o aperfeiçoamento dos pagamentos efetuados por esta modalidade de compras, reduzindo a assimetria informacional e minimizando o custo transacional. Além disso, o novo modelo de fluxograma permitirá maior

eficiência, com ambiente inovativo, ágil, confiável, competitivo e controlado, promovendo a celeridade e, em simultâneo, a publicidade dos valores utilizados nas aquisições pelo CPGF.

Por fim, a proposta de modelagem do novo fluxograma não está sendo desenvolvida para aquisições de produtos complexos, visto que para esta modalidade de compras já existe o Comprasnet do Governo Federal, mas sim para fortalecer as operações realizadas através do regimento de adiantamentos, tendo em vista que a AP não possui um fluxograma que o auxilie o gestor do CPGF.

SITUAÇÃO-PROBLEMA

Os governos estão explorando, ativamente, modelos alternativos que agilizem, aperfeiçoem e modernizem seus métodos de aquisições de produtos e/ou serviços, tendo em vista que as aquisições governamentais têm sido consideradas para a redução dos custos da máquina pública (Edler & Georghiou, 2007; Micheli, Schoeman, Baxter & Goffin, 2012; Uyarra, Zabala-Iturriagagoitia, Flanagan & Magro, 2020; Mwesiumo, Glavee-Geo, Olsen & Svenning, 2021).

Neste sentido, o próprio Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPOG) destaca no Modelo de Excelência em Gestão Pública que a Administração Pública deve introduzir mecanismos e implementar ações corretivas de monitoramento e de melhoramento dos seus processos internos, de modo a assegurar o alto desempenho institucional.

Ocorre que a Administração Pública, atualmente, não possui um fluxograma para ser utilizado pelo gestor do CPGF, de modo a auxiliá-lo nas suas tarefas cotidianas, dado que a legislação vigente apenas requer a publicação dos valores do Cartão de Pagamento do Governo Federal no Portal da Transparência.

Na realidade, o gestor designado para utilizar o CPGF detém autonomia plena das aquisições de produtos e/ou serviços para a AP, visto que a AP não possui um fluxograma, podendo assim, em tese, manusear o CPGF sem a observância de critérios, pois quando há necessidade de obter-se um produto e/ou serviço, este pode procurar a loja que lhe aprover, seja perto ou longe da AP.

Além disso, o fato de publicar os valores do CPGF no PTGF não garante a lisura plena dos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos, tendo em vista que inobservância dos princípios constitucionais de economicidade, impessoalidade, moralidade, isonomia, eficiência e legalidade descritos nos artigos 37 e 70 da Constituição Federal pode ocasionar aumento de custos e redução da qualidade dos serviços prestados à coletividade.

Por outro lado, sem um fluxograma, a Administração Pública ao adquirir um produto ou serviço, expõe-se a custos desnecessários para encontrar e/ou selecionar fornecedores, monitorar o seu desempenho, negociar cláusulas do contrato, garantir que o produto contratado seja entregue e que estes atendam aos critérios estipulados previamente, podendo, assim, a AP incorrer em custo de transação (Williamson, 1996; De Schepper, Haezendonck & Dooms, 2015; Petersen, Baekkeskov, Potoski, & Brown, 2019).

Ademais, o gestor do CPGF pode estar direcionando as aquisições a fornecedores de sua preferência, sendo capaz de adquirir um produto e/ou serviços com preço maior, pois não se observa o menor preço, mas sim, a urgência da aquisição para a AP. De igual modo, para a AP um dos grandes entraves é saber como obter melhor preço e, ao mesmo tempo, estimular a competição com intuito de reduzir a corrupção (Tridapalli, Fernandes & Machado, 2011).

Assim, a modelagem proposta é estruturada para ajudar a corrigir as anormalidades atualmente existentes, de modo a mitigar riscos expressos e aumentar o nível de segurança das informações geradas pela Administração Pública, possibilitando intervenções significativas com o propósito de superar os problemas aqui apontados.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Apesar das despesas com as aquisições pelo regime de adiantamentos serem de caráter excepcionais, conforme preconiza o artigo 68 da Lei n.º 4.320/1964, em função da sua essencialidade para Administração Pública, tem-se verificado, conforme dados deflacionados pelo IGP-M da Tabela 1, um volume considerável de aquisições para esta modalidade de compras.

A Tabela 1 demonstra a evolução histórica dos gastos realizados por meio do CPGF disponibilizados pelo PTGF no período de 2013 a 2021.

ANO	CPGF R\$	%
2013	137.229.384,25	15,73
2014	138.951.848,60	15,92
2015	108.963.566,65	12,49
2016	94.044.662,38	10,78
2017	90.815.455,14	10,41
2018	88.236.973,74	10,11
2019	82.353.122,16	9,44
2020	69.414.218,12	7,95
2021	62.595.260,30	7,17

	872.604.491,35	100,0%
--	----------------	--------

TABELA 1: EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS GASTOS COM CPGF

Fonte: PTGF, (2022).

Segundo os dados da Tabela 1, os gastos com o uso do CPGF chegaram a R\$ 872.604.491,35. Além disso, verifica-se uma oscilação entre os anos, sendo o maior aumento ocorrido no ano de 2014 (15,92%) e a maior redução ocorreu no ano de 2021 (7,17%), período da pandemia da COVID-19.

A Tabela 2 demonstra os estabelecimentos que mais obtiveram pagamentos por intermédio do CPGF entre os anos 2018 a 2021, segundo dados do PTGF (2022).

Nome	Anual 2021	Média 2021	Anual 2020	Média 2020	Anual 2019	Média 2019	Anual 2018	Média 2018
Ferragem Par	147.743,15	727,80	147.608,14	639,00	69.738,27	487,68	74.873,65	594,24
Big Store			70.079,00	11.679,83				
Castro com.	16.091,89	16.091,89	35.874,47	35.874,47	34.426,54	1.110,53	39.209,80	1.153,23
Merccadopago	639.186,28	592,39	347.371,04	665,46				
Pro Eletro	66.572,52	887,63			37.951,60	632,53	35.782,67	638,98
Prohospital			122.684,65	30.671,16				
Stelo S.A.			223.686,65	492,70	309.336,92	353,93	69.526,54	283,78
Sumup	144.868,59	579,47	156.161,15	459,30	164.245,30	441,52		
Ultrafarma			78.205,54	39.102,77				
Azul					390.984,00	739,18	179.985,18	584,37
Gol					688.142,39	865,59	206.271,59	689,87
Tam					471.262,32	773,83	143.246,71	633,84

TABELA 2: ESTABELECIDAMENTOS QUE MAIS RECEBERAM PAGAMENTOS COM O CPGF.

Fonte: PTGF, (2022).

Embora as aquisições utilizando o CPGF serem de pequeno vulto, em média por operação (R\$ 665,46; R\$ 492,70; R\$ 459,30; R\$ 639,00), respectivamente, no ano de 2020, apurou-se um montante considerável, e neste caso há possibilidade de o gestor do CPGF violar o princípio da legalidade, pois em tese utilizaria a modalidade de aquisições de produtos e/ou serviços por intermédio do CPGF, quando deveria utilizar o processo normal de licitação fixado pela Lei n.º 8.666/1993, desviando-se assim, da finalidade do uso do CPGF.

A fim de evitar a recorrência deste fato, o TCU externou no acórdão n.º 1276/2008, quando os valores forem ultrapassar o limite de uso, mesmo nas compras realizadas por intermédio do CPGF, que seja realizada licitação, para fins de atendimento da Lei de Licitações.

Além disso, a Tabela 2 ilustra o *ranking* das organizações que mais receberam

pagamentos oriundos do CPGF de forma contínua e acima do limite permitido pela Lei, violando em tese, dada a concentração de despesas em um único fornecedor, o princípio da isonomia e impessoalidade, pois o gestor do CPGF sabe onde encontrar o produto e/ou serviço de que a AP precisa e, deixa de procurar outros fornecedores.

Ressalta-se que as empresas Stelo S.A, Sumup Soluções e Mercadopago.com, são intermediadoras de pagamento a outras empresas, ou seja, o PTGF, as elencam, quando, na verdade, dever-se-ia evidenciar os estabelecimentos que venderam de fato os produtos e/ou serviços para a AP. Os dados obtidos na Tabela 2 reforçam os achados na pesquisa Van Slyke (2003), que destaca a ideia de que a competição entre os fornecedores fornece base lógica pode reduzir os custos e melhorar a qualidade.

Foi neste sentido que o Tribunal de Contas da União (TCU) publicou alguns acórdãos, para que a Administração Pública Federal adota-se mecanismos de controle, como o descrito no item 1.11 do [acórdão n.º 1624/2013](#) “necessidades de controle da Administração Pública Federal, inclusive no que se refere à limitação do uso do CPGF, por suprimento, estritamente dentro dos prazos e limites de valor autorizados pelo ordenador de despesa”.

Outro fato que chama a atenção é que na Tabela 2, ficou consignado que três companhias aéreas figuram como as que mais recebem pagamentos através do CPGF. Todavia, analisando a Tabela 2, nota-se a preferência do gestor do cartão corporativo por uma das empresas aéreas, mesmo tendo esta preço médio de seus serviços maior do que as outras.

Este procedimento enseja desrespeito do princípio da economicidade, ao direcionar o gestor as aquisições de produtos e/ou serviços em um único fornecedor em detrimento de outros, exceto naqueles casos de ausência e/ou concentração de voos em uma única empresa aérea. Também demonstra violação do princípio da publicidade/transparência para o gasto do recurso público, pois o gestor poderá ter feito combinações de negócios e obter, inclusive, vantagens ilícitas.

Estes achados contribuem, segundo Amagoh (2009), Kauppi e Van Raaij (2015) para o aumento da assimetria informacional do gestor do CPGF. Tridapalli et al., (2011) enfatizam a importância de uma gestão governamental eficiente para ajudar a reduzir o “Custo Brasil” evitando, assim, o uso inadequado dos recursos públicos.

A Figura 1 foi construída, levando-se em consideração, às experiências e práticas no campo de trabalho, tendo em vista que a Administração Pública Federal não possui fluxograma para a modalidade de regime de adiantamentos. Desta forma, a Figura 1 demonstra como o gestor utiliza o CPGF para a aquisição de produtos e/ou serviços, sem ter um modelo de fluxograma a sua disposição.

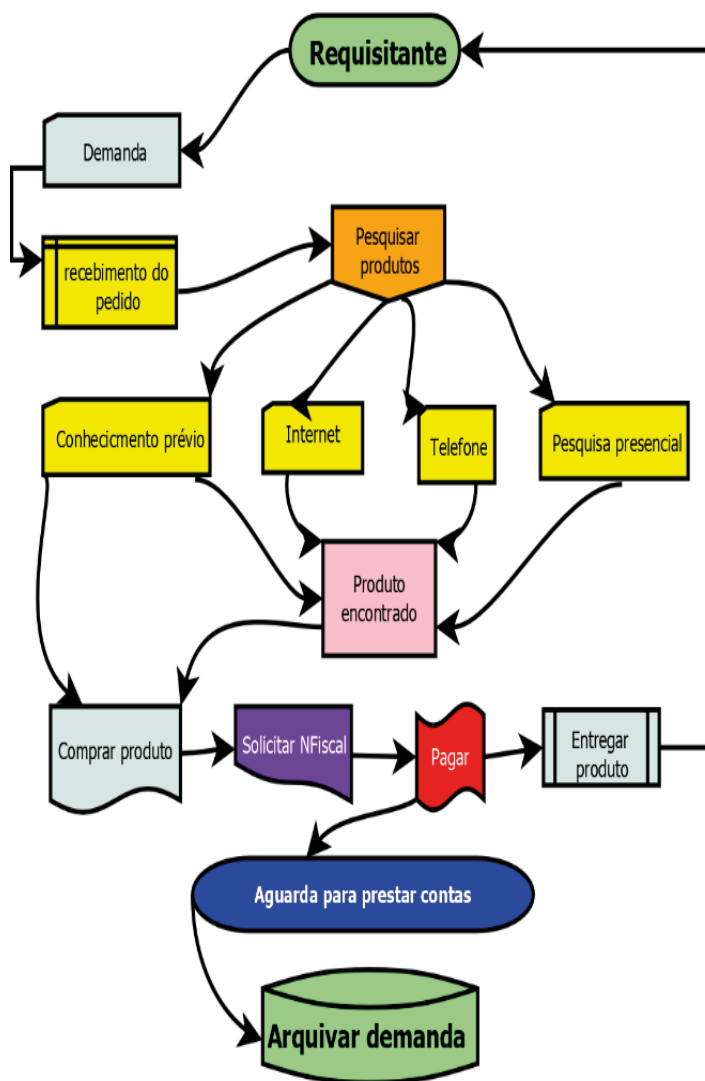


Figura 1: Fluxograma cartão corporativo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O fluxograma da Figura 1 evidencia a complexidade e as dificuldades que o gestor do cartão corporativo enfrenta no seu dia a dia para adquirir produtos e/ou serviços para a Administração Pública (AP). Para Almeida (2018) a ausência de um modelo de controle pode ocasionar perdas de tempo e recursos para a AP.

Através da Figura 1, pode-se notar que o gestor do CPGF possui autonomia para efetuar aquisições, dado que a AP se limita a apenas a exigir a publicidade dos valores no PTGF. Inclusive, é o próprio gestor do CPGF que entrega os produtos adquiridos ao

requisitante e não o almoxarifado da instituição.

Além disso, por não ter um modelo a seguir fornecido pela AP, o gestor do CPGF pode efetuar compras na empresa que lhe aprovar e, acaba utilizando-se para pesquisas de produtos e/ou serviços o seu próprio conhecimento prévio, a internet, o telefone e a pesquisa presencial de preços.

O conhecimento prévio e/ou experiência em gestão de contratos podem conseguir reduzir as despesas de custos de transação, ou seja, gestores mais experientes podem identificar com mais facilidade como investir os gastos com custos de transação e conhecer mais sobre os diferentes fornecedores e sua confiabilidade, preços e qualidade do produto (Langlois, 1992; Mayer & Argyres 2004; Petersen et al., 2019).

No entanto, essas experiências que os autores relatam são necessárias para aquisições de produtos complexos, onde já ocorre um processo licitatório regular, mas aqui, como o foco deste artigo está direcionado às aquisições pelo regime de adiantamentos, o seu efeito é o revés dos dados informados pelos pesquisadores. Para Witjes e Lozano (2016) o *know-how* adquirido nos processos de compras pode gerar benefícios econômicos para ambas as partes.

Já na compra por telefone, o gestor do cartão utiliza o telefone da AP para se comunicar e tentar localizar os fornecedores que possuam os itens requeridos. Para Petersen et al., (2019) não basta apenas abrir uma lista telefônica e ligar para o primeiro fornecedor da lista, mas sim, os interessados nas aquisições necessitam realizar várias comparações para encontrar o produto de melhor valor para as necessidades da AP.

Na pesquisa pela internet ou *e-commerce*, após receber o pedido de aquisição de produtos e/ou serviços, o gestor acessa o computador e/ou *notebook* da AP, e realiza os procedimentos de busca dos referidos itens solicitados. Por fim, há a pesquisa presencial, que ocorre quando o gestor do cartão utiliza o veículo da AP para procurar o produto ou serviço pela cidade, sem planejamento prévio, confiando apenas em suas convicções.

Essas evidências são similares aos achados das pesquisas de Brown, Potoski e Van Slyke (2016) e Petersen et al., (2019) que destacam que os governos locais que adquirem um serviço no passado são mais propensos a continuar comprando esses produtos no futuro, bem como usar o mesmo modo de entrega para tipos de serviços semelhantes.

A Figura 2, ilustra os atributos de transação, sem o uso do novo fluxograma.

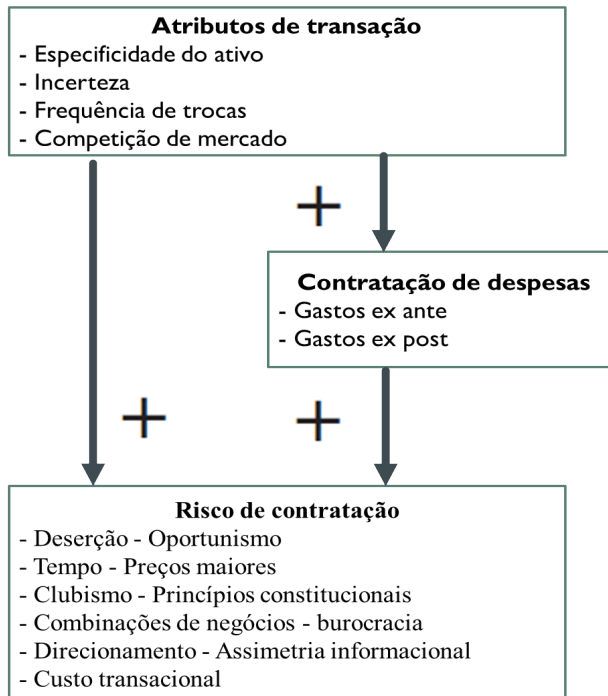


Figura 2: Atributos de transação.

Fonte: Adaptado de Petersen et al., (2019).

Pela Figura 2, é possível verificar que nas aquisições pelo regime de adiantamentos, sem o uso do novo fluxograma, a fragilidade do atual sistema de compras da AP que permite aumentar o risco da contratação do fornecedor, ou seja, segundo Petersen et al., (2019) esses atributos de transação podem privilegiar fornecedores específicos, uma vez que a AP tem capacidade limitada de avaliar a qualidade do produto adquirido.

Esses atributos de transação aumentam o risco de que a AP seja incapaz de responder se o fornecedor está praticando os preços corretos, ou se está valendo-se do oportunismo para aumentar os preços praticados (Almeida, 2018). Por outro lado, quando as informações são imperfeitas, as partes dos contratos acabam por permitir o comportamento oportunista, e, por conseguinte, o aumento da assimetria da informação (De Schepper et al., 2015).

RESOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A proposta para a resolução destes problemas apresentados é a utilização de um novo fluxograma, a ser fornecido a AP e utilizado pelo gestor do CPGF nos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos.

A modelagem proposta do novo fluxograma da Figura 3 foi construída levando-se em consideração as experiências, conhecimentos prévios e as rotinas que o gestor do CPGF obteve durante o exercício de suas atividades, ou até mesmo oriundos dos gestores anteriores do CPGF.

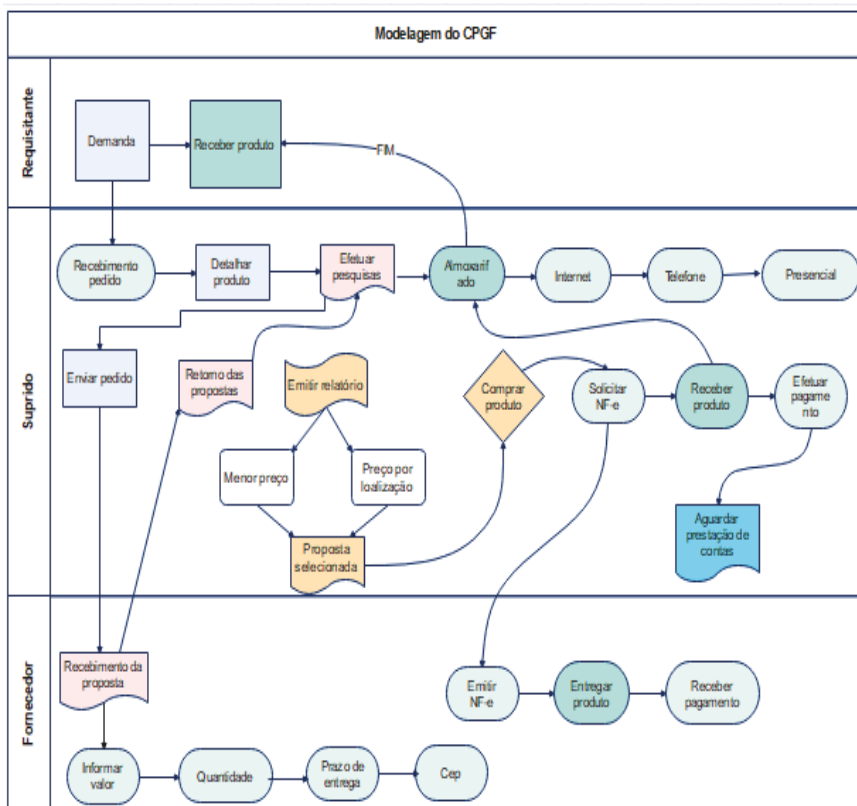


Figura 3: Novo Fluxograma do Cartão Pagamento do Governo Federal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O novo fluxograma da Figura 3 demonstra o funcionamento do processo de compras na AP, que facilitará a execução da atividade, uma vez que as limitações de antes diagnosticadas serão sanadas, oportunizando ganho de tempo, redução de custos dos produtos, aumento da transparência, isonomia, redução da autonomia do gestor do cartão, ampliação da competitividade e, por fim, redução do oportunismo dos fornecedores.

A proposta do novo fluxograma leva em consideração a representatividade dos gastos com uso do CPGF no comparativo com o processo de licitação habitual, pois o seu uso não acarreta prejuízo à agilidade do processo de aquisição, pelo contrário, facilita, moderniza e agiliza todo o processo, mas de forma ordenada e sem atropelos, evitando

prejuízo e excessos de controles para Administração Pública (Darwish & Rizk, 2015).

O modelo de fluxograma poderá ser utilizado não só pelo Governo Federal, mas também pelos estados, distrito federal, municípios, ONGs, escolas, clubes, igrejas e/ou empresas que assim desejarem a sua implementação.

De igual forma, o fluxograma proposto não necessita de alteração de legislação, pois o seu regramento funciona como instrumento de trabalho interno do gestor do CPGF. Ademais, proporciona um direcionamento correto aos fornecedores de produtos e/ou serviços, de modo a agilizar todo o processo de aquisição.

A nova modelagem do fluxograma foi desenhada para proporcionar os seguintes benefícios para a Administração Pública:

1. Corroborar com o aperfeiçoamento do CPGF e reduzir a burocracia;
2. Diminuir o custo transacional e o tempo de execução dos processos;
3. Garantir maior confiabilidade, *accountability* e segurança;
4. Reduzir a assimetria informacional;
5. Adequação ao princípio da isonomia e da legalidade;
6. Auxiliar o gestor a tomada de decisões técnicas;
7. Corroborar com o princípio da economicidade;
8. Contribuir para o crescimento da transparência;
9. Facilitar o controle de informações e a integração com as demais áreas, setores e atores internos da AP;
10. Contribuir para um aumento da informação contábil e dos indicadores de desempenho da Administração Pública.

O novo fluxograma poderá ser utilizado nos processos de dispensa de licitação descritos na Lei n.º 14.133 de 1 de abril de 2021 e nas demais modalidades do Cartão de Pagamento da Defesa Civil e do Cartão de Pagamento de Compras Centralizadas do Governo Federal.

Por fim, sobre o prisma da viabilidade de controle do gasto público, o fluxograma mostra-se viável, tendo em vista que o seu uso não é obrigatório, funcionando este apenas como um instrumento de otimização dos processos aquisições pelo regime de adiantamentos, em que o gestor do CPGF poderá utilizar para facilitar, melhorar e aperfeiçoar a execução de suas atividades.

CONCLUSÃO

Este artigo proporciona informações importantes para a AP, pois permite-se conhecer uma modalidade de aquisições públicas, concebida para obter serviços e produtos de

forma excepcional, mas que vem sendo utilizada, diuturnamente, pelos gestores públicos de forma excessiva.

Desta forma, considerando o contexto social, este artigo contribui, por intermédio da modelagem do novo fluxograma, para o aperfeiçoamento dos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos realizado através do CPGF pela Administração Pública, que possibilita melhorias dos resultados finais e o seu gerenciamento, podendo ser replicado em outros entes públicos e/ou privados do país.

O fluxograma proposto possibilita melhorias das políticas públicas, concernente à redução do gasto público, adequando a modalidade de aquisições pelo regime de adiantamentos ao uso inteligente do recurso público. Além disso, o artigo contribui com o alinhamento das informações entre as áreas de gestão e contabilidade, gerando informações de qualidade por meio dos atores do processo.

Paralelamente a isso, é fundamental a implementação, por parte das organizações públicas, de um planejamento estratégico que atenda às necessidades das demandas das instituições, dentro de uma visão *interna corporis*, que possibilitem reduzir os custos transacionais e operacionais, para aproximar-se dos objetivos da redução dos gastos e a ampliação da qualidade dos serviços à disposição da sociedade (Tridapalli et al., (2011).

Por outro lado, o artigo desenvolvido possibilita a aproximação da teoria à prática. Ao se perceber, através dos princípios constitucionais, maior transparência, equidade, economicidade, eficiência, isonomia e legalidade, que reforçam conjuntamente os aspectos legais, e por sua vez elevam a moralidade e aumentam a impessoalidade das despesas contraídas pelo setor público.

Além disso, o novo fluxograma permitirá maior eficiência, com ambiente inovativo, ágil, confiável, competitivo e controlado, promovendo celeridade, publicidade dos valores utilizados nas aquisições pelo CPGF, redução de falhas na unificação entre os sistemas de informação e auxílio no desempenho da Administração Pública.

Esta discussão também corrobora com estudos de Edler e Georghiou (2007), Tridapalli et al., (2011), Brown et al., (2016), Vasconcellos et al., (2017), Petersen et al., (2019) e Kundu et al., (2020) que no setor público possibilitam promover a boa prática no uso dos recursos públicos, tornando os processos de aquisições por adiantamentos mais acessíveis e impessoais.

Por outro lado, ficou evidenciado no transcorrer da pesquisa, a necessidade de desenvolvimento de um *software* interno de cotação, para avanço ainda maior na solução dessa problemática, com a finalidade de auxiliar a Administração Pública e os gestores do CPGF nos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos, possibilitando, ainda mais, otimizar e melhorar desempenho organizacional no uso dos recursos públicos a

serem transacionados no futuro.

Por fim, recomenda-se a elaboração de outras modelagens de fluxogramas operacionais e/ou mapofluxograma mais detalhado, e verificar a aplicação desta nova modelagem de fluxograma proposto pelos entes subnacionais, identificando possíveis dissimilaridades. Além disso, seria interessante enriquecer a modelagem proposta desta pesquisa com o aprofundamento dos aspectos relacionados, não só aos processos administrativos, mas também aos atinentes às atividades-fim.

ANTECEDENTES DA ACCOUNTABILITY APLICADOS AO SETOR PÚBLICO

O livro é uma versão melhorada da apresentada no XXIV SEMEAD-Seminários em Administração (2021); XV Congresso da Anpcont, (2021); XXXIV Congresso Internacional de Administração (2021); X Fórum Internacional de Inovação, (2021).

RESUMO: A *accountability* é considerada fundamental para o desempenho dos profissionais no ambiente de trabalho, mas por ser um fenômeno em construção, amplo, multidisciplinar, e em constantes modificações, ainda persistem lacunas que necessitam de serem preenchidas pela academia, principalmente no setor público. Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar e analisar os fatores antecedentes da *accountability* que influenciam o comportamento institucional dos indivíduos e o desempenho das organizações do setor público. A pesquisa é do tipo quali-quantitativa, descritiva e utilizou dados primários coletados por questionário direcionado aos servidores do Instituto Federal Fluminense (IFF). Utilizou-se a teoria institucional como base e o programa estatístico *Stata* para a análise das estatísticas descritivas, teste de esfericidade de *Barlett* e *Alpha de Cronbach*. Os resultados foram a identificação de cinco fatores antecedentes principais da *accountability*: valores organizacionais, indivíduo, clareza de funções, estrutura da organização e diretores necessários para assegurar a *accountability* de um indivíduo. O desenvolvimento de um sistema de *accountability* aplicado às OSP, que pode ser replicado em diferentes organizações, de modo a auxiliar governos e gestores na obtenção de melhor desempenho dos servidores e das organizações públicas, pela identificação do fator antecedente da *accountability* permitindo que os diretores desenvolvam estratégias que possam influenciar estas áreas específicas. Além disso, a pesquisa demonstrou que estes antecedentes da *accountability* podem variar de organização pública para organização pública, e de que existe uma conexão entre desempenho, comportamento e *accountability* que afetam os indivíduos e as organizações do setor público.

PALAVRAS-CHAVE: antecedentes; *accountability*; setor público.

INTRODUÇÃO

A proposta desta pesquisa é identificar e analisar os fatores antecedentes da *accountability* que afetam o comportamento institucional dos indivíduos e o desempenho das organizações do setor público (OSP), e as inter-relações existentes dentro de um mesmo sistema de *accountability*, elaborando, inclusive, um sistema de *accountability* aplicado ao setor público.

A *accountability* vem ganhando notoriedade no cenário internacional, dada a sua importância estratégica para as organizações, sejam do setor privado ou público, em relação ao *modus operandi* dos indivíduos no local de trabalho (Mansouri & Rowney,

2014; Romzek et al., 2015; Pearson & Sutherland, 2017). Segundo Bovens (2014) o termo *accountability* vai muito além de suas origens contábeis e tornou-se, atualmente, um símbolo de governança democrática moderna.

Várias pesquisas no setor público Greiling, Halachmi (2013), Stan et al., (2014), Bruton et al., (2015), Schillemans (2016) e Dewi e Riantoputra (2019) apesar de bem-intencionadas, propõem melhorar a *accountability* através de reformas, mudando os valores organizacionais e/ou contexto dentro do qual os gestores e os servidores públicos operam. Todavia, essas reformas quando são implementadas possuem diversas limitações de compreensão dos fatores que permitem a eficácia e eficiência da *accountability* dentro das organizações, dado que utilizam os fatores antecedentes da *accountability* de forma isolada (Busuioc & Lodge, 2017; Schillemans & Busuioc, 2014).

Neste sentido, apesar da relevância das pesquisas sobre a *accountability*, os resultados inconclusivos sobre a relação entre *accountability* e desempenho ainda persistem (Choi & Chun, 2021). Permanecem ambiguidades que dificultam a execução de sistemas de *accountability* no contexto das organizações públicas de forma clara e eficaz, a ponto de garantir um desempenho ideal caracterizado por um *trade-off* entre as OSP e seus indivíduos (Hall & Ferris, 2011; McKernan, 2012; Mero et al., 2012; Tenbensen et al., 2014; Steinbauer et al., 2014; Owens, 2015; Pearson & Sutherland, 2017).

Desta forma, uma orientação incorreta e/ou inadequada dos fatores da *accountability* pode ter efeitos adversos na conduta dos indivíduos no seu local de trabalho e pode prejudicar *accountability* de todo o sistema (Busuioc, 2016; Busuioc & Lodge, 2017). Assim, compreender a *accountability* é essencial, pois permite que os indivíduos com atribuições de autoridade e responsabilidades possam explicar, justificar suas ações e decisões e/ou adequação na execução, ou cumprimento de suas tarefas (Bovens, 2007; Busuioc & Lodge, 2017; Koppell, 2005).

Neste contexto, considerando a carência de pesquisas empíricas sobre os antecedentes da *accountability* em diferentes organizações conforme delineados nas pesquisas de Hall e Ferris (2011) e Hall, Frink e Buckley (2017) e os achados de Pearson e Sutherland (2017), que pesquisaram as organizações do setor privado, no ambiente sociocultural e geográfico que difere do Brasil, faz-se necessário analisar, no cenário institucional e político do setor público brasileiro, a seguinte indagação: quais são os fatores antecedentes da *accountability* que influenciam o comportamento institucional dos indivíduos e o desempenho das organizações do setor público?

Os principais resultados da pesquisa foram a identificação de cinco fatores principais dos antecedentes *accountability* do setor público, quais sejam, valores organizacionais, indivíduo, clareza de funções, estrutura da organização e diretores, necessários para

assegurar a *accountability* de um indivíduo. A pesquisa também demonstrou que estes antecedentes da *accountability* podem variar de organização pública para organização pública e que existe uma conexão entre desempenho, comportamento e *accountability* dos indivíduos.

Além disso, foi desenvolvido de forma inédita um sistema de *accountability* aplicados às OSP, que pode ser replicado em diferentes organizações. Este sistema auxilia na identificação dos fatores antecedentes da *accountability* permitindo que os diretores públicos desenvolvam estratégias que possam influenciar estas áreas específicas, a fim de melhorar o desempenho dos servidores e, no que lhes concerne, da própria organização pública.

Os achados da pesquisa contribuem com a academia no âmbito internacional e nacional, fornecendo *insights* relevantes e conhecimento dos vários aspectos dos fatores que impulsionam a *accountability* aplicados ao setor público, e corroboram para a compreensão da complexa inter-relação dos fatores de execução da *accountability*, podendo oportunizar e inspirar novas pesquisas, além de disseminar conhecimento científico quanto à influência destes fatores e seu impacto no comportamento institucional dos indivíduos no seu local de trabalho.

Por outro lado, os resultados da pesquisa podem ser utilizados pelos governos e seus gestores, no desenvolvimento de uma cultura organizacional de *accountability*, direcionando as instituições públicas na adoção das estratégias e tomadas de decisões, que possam permitir a superação das deficiências existentes nos fatores utilizados na execução da *accountability* melhorando o desempenho das OSP.

REFERENCIAL TEÓRICO

A *accountability* é destacada pela literatura como um conceito mais inclusivo que pode assumir várias formas e ser impulsionado por uma gama de variedades de fatores (Roberts, 1991; Sinclair, 1996; Messner, 2009; Mero et al., 2012; Bovens, 2014; Pearson & Sutherland, 2017). Já os antecedentes da *accountability* são os fatores de ligações que potencialmente controlam o resultado dos sistemas de responsabilidade que existem dentro de cada organização (Hall, Frink & Burkley, 2015).

Neste sentido, devido à complexidade de tradução literal da palavra *accountability* para o português, esta pode estar associada, segundo Pinho e Sacramento (2009) e Medeiros, Crantschaninov e Silva (2013) à ideia de prestação de contas e/ou responsabilização. Assim, neste artigo procura-se analisar o referido termo sob a ótica da responsabilização.

Ademais, há várias definições de *accountability* que a consideram um fenômeno em construção, variável, em constante evolução, e de complicada compreensão que de

fato não ajudam o seu entendimento, pelo contrário torna-se um desafio implementar e/ou medir a sua eficácia (Bovens, 2007; Pinho & Sacramento, 2009; Willems & Van Dooren, 2011; Mckernan, 2012; Mansouri & Rowney, 2014; Pearson & Sutherland, 2017).

Neste contexto, várias pesquisas internacionais examinaram, especificamente, a *accountability* nas organizações sob a ótica das teorias: democrática, de papéis, liderança, teoria do agente-principal, aprendizagem social, teoria dos *stakeholder*, contingência social, *accountability* e dissuasão (Frink & Klimoski, 2004; Vance et al., 2013; Bovens et al., 2014; Pearson & Sutherland, 2017; Hall et al., 2017). Todavia, ainda existem evidências na literatura que destacam a necessidade de mais pesquisas com outras teorias que possam ampliar o entendimento da variedade de conceitos da *accountability* (Hall et al., 2017).

Nesta perspectiva, a Teoria Institucional vem ganhando notoriedade: ela apresenta diretrizes, regras, normas, esquemas e rotinas, que se moldam no comportamento social, com foco em explicar os processos de alterações nas organizações (Zucker, 1987; Mansouri & Rowney, 2014). Além disso, possibilita um estudo mais aprofundado, da maneira pela qual o comportamento dos indivíduos influencia a forma de como as organizações públicas se comportam.

Neste sentido, a pesquisa de Pearson e Sutherland, 2017, trouxe evidências de que no setor privado os fatores antecedentes da *accountability* podem variar de empresa para empresa. Romzek et al., (2015) destacam que a *accountability* não pode ser vista como uma espécie de jogo ou um problema a ser resolvido, pelo contrário, deve ser utilizada para encontrar soluções às questões atinentes à organização.

Já as pesquisas de Frink e Klimoski, (2004), Mero et al., (2012), Patterson, Grenny, Maxfield, McMillan, Switzler (2013) sobre as organizações do setor privado destacaram existir uma conexão entre desempenho, comportamento e *accountability* dos indivíduos. Nesta mesma direção, a exigência de que indivíduos possam ter *accountability* pelo seu desempenho junto às organizações encontram apoio nas pesquisas de Mckernan (2012) e Pearson e Sutherland (2017) que enfatizam que a *accountability* é a origem de um sistema social sustentável e em constante expansão.

Porém, as pesquisas de Mero et al., (2012) e Mansouri e Rowney (2014) destacam que pressões por uma maior *accountability* podem acarretar um efeito inverso no indivíduo. Nesta linha de raciocínio, Frink e Ferris (1998) declaram que são as pessoas, independentemente de serem do setor privado ou público, responsáveis pelo seu próprio comportamento institucional e podem ser acometidas de penalidades decorrentes deste comportamento.

Wilkhamm e Hall (2014) relatam que as relações positivas e negativas em relação à *accountability* podem impactar nos indivíduos. Ocorre que uma vez responsabilizados,

os indivíduos passam instintivamente a valorizar as informações e julgamentos do público, e para os pesquisadores, isso faz com que sejam criados vínculos individuais de comportamento e seus efeitos sobre o contexto organizacional (Thoms, Dose & Scott, 2002; Hall et al., 2006; Mero et al., 2012; Pearson & Sutherland, 2017).

Neste prisma, pesquisas em organizações públicas podem gerar a possibilidade de formulação de políticas específicas de gestão de pessoas que aumentem o compromisso organizacional e otimizem a comunicação interna, de modo a promover a satisfação do servidor no seu local de trabalho que refletirá nos serviços das organizações públicas disponíveis à coletividade (Gounaris, 2008; Shima & George, 2014, Altarifi, 2014, Lee et al., 2015).

Para Schillemans et al. (2013) a compreensão dos fatores da *accountability* proporciona benefícios aos cidadãos e às organizações públicas, pois ao prestar contas de suas ações fica caracterizada a sua legitimidade, ou seja, a *accountability* funciona como um espelho que reflete para as organizações públicas, as ações passadas, possibilitando que estas possam aprender com seus próprios erros e sucessos, e por conseguinte obter um desempenho melhor no futuro.

METODOLOGIA

A pesquisa é descritiva e transversal em relação ao período da coleta dos dados (Hair et al., 2005), e para alcançar o objetivo proposto deste estudo, se utilizou o método misto qualitativo em função da problemática que envolve o termo *accountability*, na busca de estratégias que permitam ao pesquisador compreender, explicar e explorar processos e procedimentos do conhecimento necessário dos comportamentos individuais e das organizações no contexto pesquisado (Creswell, 2010; Flick, 2009).

Quantitativa em função da necessidade de comparações e análises dos dados coletados (Creswell, 2010), objetivando identificar e analisar os fatores antecedentes da *accountability* que afetam o comportamento institucional dos indivíduos e o desempenho das OSP. O campo de estudo da pesquisa foi o Instituto Federal Fluminense (IFF), que possui uma Reitoria e doze campi distribuídos nos municípios pertencentes ao Estado do Rio de Janeiro. O IFF foi escolhido por fazer parte da rede federal de ensino presente em todos os estados brasileiros. A amostra empregada foi do tipo não probabilística.

O nível de análise da pesquisa foi organizacional, tendo em vista que as dezesseis variáveis delineadas estão relacionadas ao comportamento institucional dos indivíduos no ambiente organizacional das organizações públicas. O público-alvo foi composto por servidores públicos federais do IFF, docentes e técnicos em assuntos educacionais.

O mecanismo de coleta de dados, fonte primária, ocorreu através do questionário

elaborado no *GoogleForms* e enviado para o *e-mail* institucional dos servidores para ser respondido no período de 15 de março de 2021 a 11 de abril de 2021. O questionário descrito no apêndice C é estruturado e adaptado do artigo de Pearson e Sutherland (2017), composto de 13 questões fechadas divididas em duas seções: questões pessoais (1 a 11) e de atribuição de pontos (12 a 13).

Além disso, foram realizados para o questionário pré-testes seguindo os passos da pesquisa de Malhotra (2012), com servidores de outros Institutos Federais, que não demonstraram dificuldades em respondê-lo. Já para análise dos dados do questionário empregou-se o programa *Stata*, que possibilitou efetuar testes estatísticos através do Alfa de *Cronbach* e Bartlett, além de serem calculadas as estatísticas descritivas, médias, desvio padrão e medianas. Foi utilizada, ainda, a escala *Likert* para mensurar as questões de múltiplas escolhas. Ao final, elaborou-se um sistema com os fatores antecedentes da *accountability* aplicados ao setor público.

O IFF possui 1664 servidores ativos, dos quais 945 são docentes e 719 são assistentes e técnicos em assuntos educacionais (TAE), sendo utilizado para compor a amostra desta pesquisa apenas os 945 docentes e 252 técnicos em assuntos educacionais (TAE) de nível E superior, perfazendo um total de 1197 servidores, visto que os demais servidores são de nível D - ensino médio. Assim, o questionário, sob o título “Antecedentes influenciadores do setor público”, foi respondido voluntariamente por 153 servidores, a uma taxa de retorno de 5,44% para os docentes e de 34,9% para os TAE.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

CARACTERÍSTICAS	PERFIL	QUANTIDADE	PROPORÇÃO
SERVIDORES	Docente	82	53,6%
	Tae	71	46,4%
EXERCE CARGO DE	sim	97	63,4%
	CONFIANÇA	não	56
TEMPO EXERCÍCIO DE CARGO	até 1 ano	15	15,5%
	entre 1 e 2 anos	29	29,9%
	entre 2 e 4 anos	18	18,6%
	entre 4 e 5 anos	9	9,3%
DE CONFIANÇA	Acima de 5 anos	25	25,8%
	Prefiro não informar	1	1,0%
	SEXO	Masculino	71
	Feminino	81	52,9%
	Solteiro	33	21,6%
	Casado	96	62,7%

ESTADO CIVIL	Divorciado	17	11,1%
	Viúvo	4	2,6%
	União estável	3	2,0%
IDADE	Entre 18 e 28 anos	4	2,6%
	Entre 28 e 38 anos	60	39,2%
	Entre 38 e 48 anos	57	37,3%
	Entre 48 e 58 anos	26	17,0%
	Acima de 58 anos	6	3,9%
	Ensino ou técnico	3	2,0%
ESCOLARIDADE	Ensino superior	5	3,3%
	Pós-graduação lato	39	25,5%
	Mestrado	73	47,7%
RENDA MENSAL	Doutorado	33	21,6%
	Entre 1 e 3 salários mínimos	8	5,2%
	Entre 4 e 6 salários mínimos	48	31,4%
	Entre 7 e 8 salários mínimos	21	13,7%
	Acima de 8 salários mínimos	68	44,4%
	Prefiro não informar	8	5,2%
	Até 1 ano	3	2,0%
TEMPO SERVIÇO PÚBLICO	Entre 1 e 2 anos	8	5,2%
	Entre 2 e 4 anos	11	7,2%
	Entre 4 e 5 anos	11	7,2%
	Acima de 5 anos	120	78,4%

TABELA 1: CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS DA PESQUISA

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estes dados da Tabela 1 trazem evidências, no sentido de que as OSP possuem os seus valores organizacionais direcionados pelos seus diretores 63,4%, todavia, estes permanecem por pouco tempo no cargo, cerca de 1 a 2 anos (29,9%). Isto pode estar sendo influenciado pela necessidade de capacitação constante dos servidores, troca de Reitor e/ou pela necessidade de uma segunda fonte de renda.

O *Alpha de Cronbach* é um dos testes mais utilizados para se verificar a confiabilidade de um conjunto de dados e/ou variáveis (Malhotra, 2012). Sendo esperado como resultados um *Cronbach Alpha test* > 70% (Hair at., 2005).

Item	Obs	Sign	Item-test correlation	Item-test correlation	Average inter item correlation	alpha
Doctec	146	+	0,2311	0,1498	0,2794	0,8906
Confiança	146	+	0,2520	0,1713	0,2782	0,8900
Tempo	146	-	0,1726	0,0899	0,2827	0,8922
Gênero	146	-	0,1864	0,1039	0,2819	0,8918
Escolaridade	146	-	0,3139	0,2356	0,2747	0,8883
Renda	146	-	0,1708	0,0880	0,2828	0,8922
Cultura	146	+	0,5639	0,5026	0,2604	0,8809
Sistema	146	+	0,6409	0,5874	0,2560	0,8784
Liderança	146	+	0,7779	0,7413	0,2482	0,8740
Indivíduo	146	+	0,4920	0,4246	0,2645	0,8831
Clareza	146	+	0,6996	0,6529	0,2527	0,8766
Diretores	146	+	0,6028	0,5453	0,2582	0,8797
Pares	146	+	0,5281	0,4637	0,2625	0,8820
Valores	146	+	0,6532	0,6011	0,2553	0,8781
Estrutura	146	+	0,7105	0,6651	0,2521	0,8762
Recrutamento	146	+	0,6047	0,5476	0,2581	0,8796
Aprendizagem	146	+	0,7451	0,7041	0,2501	0,8751
Alinhamento	146	+	0,8257	0,7961	0,2455	0,8723
Macroambiente	146	+	0,6392	0,5856	0,2561	0,8785
Feedback	146	+	0,7472	0,7065	0,2500	0,8750
Divulgação	146	+	0,7179	0,6734	0,2516	0,8760
Saída	146	+	0,6764	0,6269	0,2540	0,8773
<i>Test scale</i>					0,2616	0,8863

TABELA 2: TESTE *ALPHA* DE CRONBACH

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados do *teste scale* da Tabela 2 revelaram um *Alpha* médio superior a 70% para todas as 22 variáveis do modelo, tendo como média de covariância entre itens de 0,2616 e coeficiente de confiabilidade de escala apurado o valor de 0.8863, indicando que os dados são confiáveis para pesquisas do tipo descritiva.

Além do teste *Alpha* de *Cronbach* foi realizado o teste Bartlett, esperando-se que seja significativo, pois quando o resultado é significativo, indica haver intercorrelação suficiente para conduzir a análise fatorial, ou seja, espera-se um KMO maior que > 0,50. Valores maiores são melhores e indicam quantidade de fornecer uma medida geral da sobreposição ou variação compartilhada entre os pares das variáveis (Malhotra, 2012).

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,863
Teste de esfericidade de Bartlett's	Qui-Quadrado	1655.537
	Graus de liberdade	231
	p-valor	0.000

TABELA 3: TESTE ESFERICIDADE DE *BARTLETT* E *KMO*

Fonte: Elaborado pelo autor.

O teste de esfericidade de Bartlett e KMO confirmou que os dados da pesquisa são suficientes para a condução de uma análise fatorial, sendo todos os resultados acima de 86,0% para as 16 variáveis e com $p < 0,01$ que confirma a validade das variáveis do modelo, corroborando com os parâmetros delineados na pesquisa de Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, (2009).

No apêndice A foram evidenciadas as estatísticas descritivas do questionário implementado, que obteve 153 observações, a média e o mínimo e máximo se mantiveram nos parâmetros da pesquisa, já o desvio padrão não demonstrou grau de dispersão aparente em relação à média.

A pergunta doze do questionário tratou da compreensão dos entrevistados sobre o conceito de *accountability*. Isso foi necessário, pois o conceito de *accountability* é tido pela academia como um fenômeno complexo e o estabelecimento de uma definição comum por todos os entrevistados é importante para a sequência da pesquisa (Bovens, 2007; Pinho & Sacramento, 2009; Willems & Dooren, 2011; Mansouri & Rowney, 2014; Owens, 2015; Pearson & Sutherland, 2017).

O apêndice B demonstra que 86,9% dos entrevistados da pesquisa concordaram que a *accountability* estaria relacionada a alcançar ou concluir os trabalhos ou tarefas atribuídas a um indivíduo (ou função), no entanto, esse achado destoava da pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) que demonstraram em sua pesquisa que 37,5% dos entrevistados concordaram que para a conclusão dessa tarefa ou trabalho, a entrega e o resultado da tarefa ou trabalho, há um elemento de consequência para isso, que ocorre dentro de um determinado período e estaria relacionado ao conceito de *accountability*.

Essas divergências conceituais corroboram com as pesquisas de Pinho e Sacramento, (2009), Willems & Dooren (2011) e McKernan (2012) que destacaram a complexidade e o desafio de se compreender o conceito de *accountability*.

Segundo Pearson e Sutherland (2017) a *accountability* está presente no mundo dos negócios, podendo variar e operar com vários outros elementos e ambientes organizacionais dada a sua variedade de entendimentos. Assim, esses resultados divergentes entre as pesquisas podem ser em função do público pesquisado, pois na pesquisa de Pearson e

Sutherland (2017) os entrevistados eram diretores de grandes empresas do setor privado, já os entrevistados desta pesquisa são os servidores públicos federais.

Segundo Perry e Wise (1990) os aspectos motivacionais ligados à estrutura e ao desempenho individual no serviço público podem atingir a qualidade dos resultados, pois há evidências de que as organizações públicas atraem mais diferentes tipos de indivíduos do que nas organizações privadas, com atributos pessoais específicos que, por sua vez, influenciam como os servidores reagem dentro da organização, assim, em que pese existirem penalidades administrativas, estas são menos frequentes do que as aplicadas no setor privado, onde as falhas podem gerar a consequência de perda do emprego.

A pergunta treze da pesquisa pediu que os participantes respondessem sobre quais dos fatores antecedentes identificados como impulsionadores da *accountability* são percebidos como os mais impactantes na instituição. Para responder a esta pergunta foi disponibilizada para os entrevistados uma lista com dezesseis fatores antecedentes da *accountability*, listados na pesquisa Pearson e Sutherland (2017), alguns nomes foram adaptados dada a diferença de ambiente organizacional, privado para público.

A seguir as respostas foram usadas para compor a escala *Likert* de 5 pontos, objetivando identificar quais são os fatores principais antecedentes da *accountability* no IFF. Os dados do questionário foram transferidos para a planilha do Excel e convertidos para o programa RStudio.

A Figura 1 apresenta os resultados da escala *Likert* de cinco pontos.

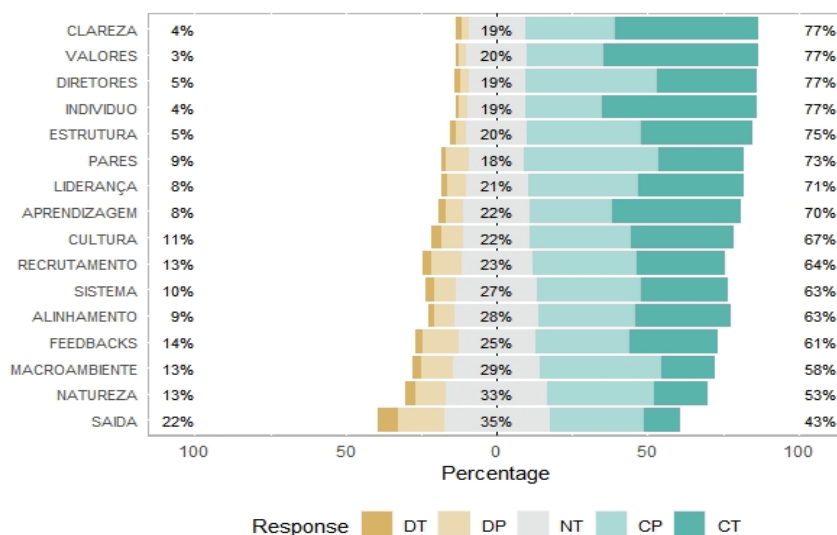


Figura 1: Escala *likert*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a construção da Figura 1, utilizou-se o pacote *library* (likert) no programa estatístico RStudio. Os dados da Figura 1 mostram em colunas os percentuais de respostas dos entrevistados, a cada um dos fatores antecedentes impulsionadores da *accountability*, variando por intensidade de coloração de: discordo totalmente (DT), discordo parcialmente (DP), neutro (NT), concordo parcialmente (CP) e concordo totalmente (CT), ou seja, quanto mais forte a cor, maior o percentual de respostas àquele fator. Assim, nos moldes da pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) foram identificados de forma não escalonada pela Figura 1 os cinco principais fatores antecedentes da *accountability*: clareza (77%), valores (77%), indivíduo (77%), diretores (77%) e estrutura (75%).

A Figura 2 apresenta os percentuais de respostas dos entrevistados para cada item da escala *Likert*.

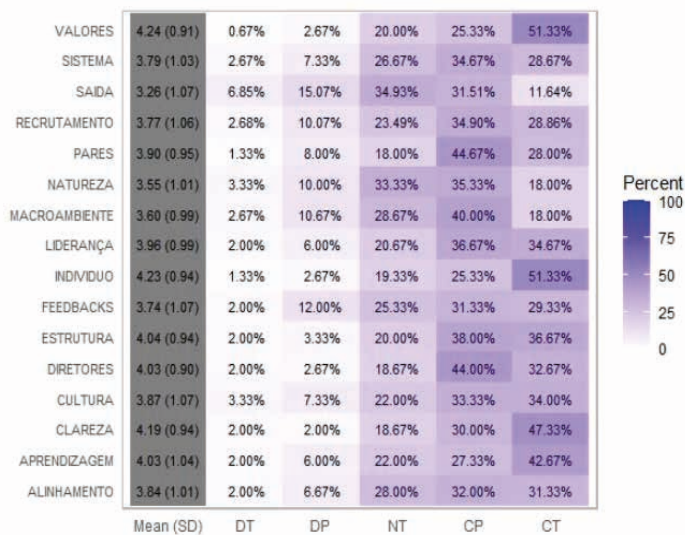


Figura 2: Percentuais dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos moldes do apêndice A, a Figura 2 demonstra as estatísticas descritivas dos fatores antecedentes da *accountability*, na primeira coluna temos a média das respostas de cada item tido como fatores respondidos pelos entrevistados e logo a seguir o desvio padrão.

A partir da segunda coluna é demonstrado o percentual de cada resposta à escala correspondente (DT, DP, NT, CP e CT), sendo que quanto mais forte a tonalidade maior o percentual de respondentes àquele tipo de fator da *accountability*, não escalonados. Assim,

pela Figura 2 foi possível fazer o ranqueamento dos fatores pela média das respostas, valores (4.24), indivíduo (4.23), clareza (4.19), estrutura (4.04), diretores (4.03). O desvio padrão ficou alinhado aos parâmetros da pesquisa.

A fim de estabelecer uma ordem escalonada dos antecedentes da *accountability* alinhados às respostas dos entrevistados, foram atribuídos pontos aos valores obtidos a partir da escala *Likert* de cinco pontos da seguinte forma: um ponto para os entrevistados que marcaram a opção DT, dois pontos para os entrevistados que marcaram a opção DP, três pontos para os entrevistados que marcaram a opção NT, quatro pontos para os entrevistados que marcaram a opção CP e cinco pontos para os entrevistados que marcaram a opção CT, multiplicando-se pelo quantitativo de respostas marcadas pelos entrevistados.

Assim, foi elaborada a Tabela 4, para evidenciar o ranqueamento dos antecedentes da *accountability* aplicados ao setor público.

CLASSIFICAÇÃO	FATORES ANTECEDENTES DA ACCOUNTABILITY	TOTAL DE PONTOS
1	Valores organizacionais	641
2	Indivíduo	639
3	Clareza de funções	633
4	Estrutura da organização	611
5	Diretores	609
6	Aprendizagem e treinamento	606
7	Liderança estratégica	599
8	Pares	590
9	Cultura de uma organização	586
10	Alinhamento dentro organização	581
11	Sistemas implantados	574
12	Feedback e mecanismos	566
13	Recrutamento e seleção	564
14	Macroambiente	545
15	Natureza da divulgação	537
16	Saída de uma organização	480
	Total	9361

TABELA 4: RANQUEAMENTO DOS ANTECEDENTES DA ACCOUNTABILITY

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados da Tabela 4 possibilitaram efetuar o ranqueamento dos cinco principais fatores antecedentes que impulsionam a *accountability* do setor público: valores organizacionais (641), indivíduo (639), clareza das funções (633), estrutura da organização

(611) e os diretores (609). Estes fatores principais da *accountability*, identificados, serão discutidos a seguir.

Inicialmente, pode-se verificar algumas diferenças de ranqueamento entre a pesquisa Pearson e Sutherland (2017) que obteve o sistema em vigor de uma organização, a cultura de uma organização, a clareza de funções e tarefas, a liderança estratégica da organização e do indivíduo como os cinco principais fatores antecedentes que impulsionam a *accountability* no setor privado, no comparativo com os cinco fatores principais encontrados nesta pesquisa aplicada ao setor público.

Essas diferenças corroboram com as pesquisas de Pearson e Sutherland (2017), Schillemans e Smulders (2016), Hall e Ferris (2011), Perry e Wise (1990) que destacam que cada organização tem algum tipo de *accountability* em vigor, podendo variar a depender de vários elementos da estrutura organizacional, ambiente de trabalho aos aspectos motivacionais oriundos da estrutura e ao desempenho individual.

Neste sentido, sob o olhar da Teoria Institucional, Meyer (1977), Zucker (1987), Scott (2006) e Nascimento, Rodrigues e Megliorini (2010) destacam que as organizações são constantemente motivadas por questões atinentes a imposições normativas, decorrentes dos estados ou no âmbito da própria organização, e de que alterações nas estruturas organizacionais, valores organizacionais, incentivos e/ou oportunidades podem impactar no comportamento institucional dos indivíduos, fator essencial para o desenvolvimento dos demais fatores da *accountability*.

Os valores organizacionais, ética, confiança e transparência, normalmente, refletem os valores individuais compartilhados de grupos provenientes de atribuições oriundas da organização. Estes valores, vinculados a processos e estruturas, representam crenças e preocupações coletivas em relação a sua utilização eficiente nas projeções implementadas pelos diretores das organizações (Busuioc & Lodge, 2017; Bourne, Jenkins & Parry, 2019). Para Romzek, LeRoux e Blackmar (2012) às percepções individuais, podem auxiliar ou até mesmo reduzir a *accountability*. Os pesquisadores também reconhecem que a ética e os relacionamentos pessoais são essenciais para a *accountability*.

Os dados da pesquisa demonstram que os valores organizacionais, ética, confiança e transparência foram os mecanismos que mais impulsionaram os antecedentes da *accountability* aplicados ao setor público. Assim, os achados desta pesquisa corroboram com as pesquisas de Bourne e Jenkins (2013), Busuioc e Lodge (2016) e Bourne, Jenkins e Parry, (2019) que destacam a importância dos valores organizacionais, ética, confiança e transparência em uma organização, destoando em parte da pesquisa de Pearson e Sutherland (2017) que teve a cultura da organização como o mecanismo impulsionador da *accountability* mais importante.

Essa diferença de ranqueamento pode estar relacionada aos diferentes tipos de ambiente organizacional e/ou público aqui pesquisado, tendo em vista que o conceito da *accountability* não está devidamente definido pela academia, devido a sua complexidade de entendimento natural, conforme destacam Pinho e Sacramento (2009), Pearson e Sutherland (2017), Schillemans e Smulders (2016), Perry e Wise (1990). Para Mero et al. (2014) o indivíduo responsabilizado valoriza os julgamentos e opiniões do público, afirmando existir uma relação vinculada entre os indivíduos e seus efeitos comportamentais junto à organização em que atuam.

Esses achados corroboram com os teóricos institucionais, que reconhecem que as expectativas institucionais não se aplicam igualmente a todas as organizações e as empresas podem projetar-se diferentemente dessas pressões, dado os seus elementos estruturais, dissociando-se, assim, da tomada de decisão operacional (Meyer & Rowan, 1977; Joshi & Li, 2016).

Ficou evidenciado na pesquisa que o indivíduo exerce um papel essencial nos antecedentes da *accountability* aplicados ao setor público, corroborando com os achados da pesquisa de (Pearson & Sutherland, 2017). Esses achados também apoiam as pesquisas de Lindberg (2013), MacKeman (2012), Mansouri e Rowney (2014) e Joannides (2012), no sentido de que o senso de responsabilidade e valores individuais na *accountability* enfocam no alinhamento dos valores individuais com os valores organizacionais e estão alinhados com Teoria Institucional. Por outro lado, Busuioc e Lodge (2017) destacam que os indivíduos podem promover a sua própria reputação como forma de ganho pessoal ao prestar contas aos diretores.

Os resultados demonstram que não é correto responsabilizar alguém, se esta pessoa não tiver sido esclarecida pelos seus superiores, do que se esperar dela ou então se não tiver a capacidade de atender às expectativas da instituição (Wikhamn & Hall, 2014; Laird, Harvey & Lancaster, 2015; Pearson & Sutherland, 2017), sendo imprescindível ter o fator da clareza das funções e tarefas como impulsionadores *accountability* (Pearson & Sutherland, 2017).

Esses dados corroboram com a pesquisa de Frink e Klimoski (2004) que destacaram a importância do fator clareza das funções e tarefas já na contratação dos funcionários, que no caso dos servidores poderá estar presente no Edital de contratação.

A estrutura organizacional, segundo os dados da Tabela 4, há que ser considerada como um dos fatores que impulsionam os antecedentes da *accountability* aplicados ao setor público, visto poder influenciar tanto o desempenho da organização quanto o individual (Ambrose & Schminke, 2003; Dewi & Riantoputra, 2019). Todavia, para Romzek, LeRoux e Blackmar (2012) às estruturas de responsabilidades fornecem um retrato parcial dos fatores

impulsionadores da *accountability*, em que os indivíduos integrantes são responsabilizados pelo seu desempenho.

Esses achados corroboram com a pesquisa Greiling e Halachmi (2013), que destacam que os facilitadores estruturais são incluídos como aspectos que auxiliam na criação de condições de conhecimento, em relação à troca de experiências e revisão de *feedback* sobre as alterações, procedimentos e rotinas operacionais, no sentido de que as informações coletadas devem permitir que os gestores públicos e tomadores de decisão possam desenvolver melhores percepções das estruturas, processos e das estratégias que a organização está utilizando para alcançar seus objetivos. Por outro lado, as estruturas burocráticas podem ser um obstáculo à aprendizagem organizacional no setor público, isto porque tornam o sistema ainda mais difícil (Pollitt, 2009; Greiling & Halachmi, 2013).

Já os diretores exercem uma função essencial nas organizações, distribuindo tarefas, estipulando metas, eliminando ambiguidades, implementando fatores de *accountability* e, ao mesmo tempo, garantem que os funcionários/servidores possam desenvolver suas atividades individuais segundo os objetivos da organização (Pearson & Sutherland, 2017). Por outro lado, há de se notar a importância dos diretores do ambiente de trabalho, visto que segundo Joannides (2012), a forma ideal de *accountability* envolve o indivíduo que se depara pessoalmente com uma autoridade superior para prestar contas de seu desempenho.

Esses resultados corroboram com a pesquisa de Mero, Guidice e Werner (2014), em que pese os achados de Pearson e Sutherland (2017), de que os diretores são os mais influenciadores dos fatores antecedentes da *accountability* de uma organização, pois estão mais próximos dos funcionários/servidores.

Por fim, um modelo foi delineado a partir das descobertas obtidas no curso desta pesquisa, que possibilita percorrer pela complexidade da *accountability* aplicado ao setor público. Para Pearson e Sutherland (2017) pode-se existir um processo cíclico para garantir meios de estimular a *accountability*.

O modelo proposto mostra a interdependência dos fatores antecedentes da *accountability* e seu funcionamento, a fim de permitir que as organizações públicas possam atingir maiores níveis de *accountability*. O sistema da *accountability* é demonstrado na Figura 3.

A Figura 3 demonstra o Sistema de *accountability* aplicado ao setor público.

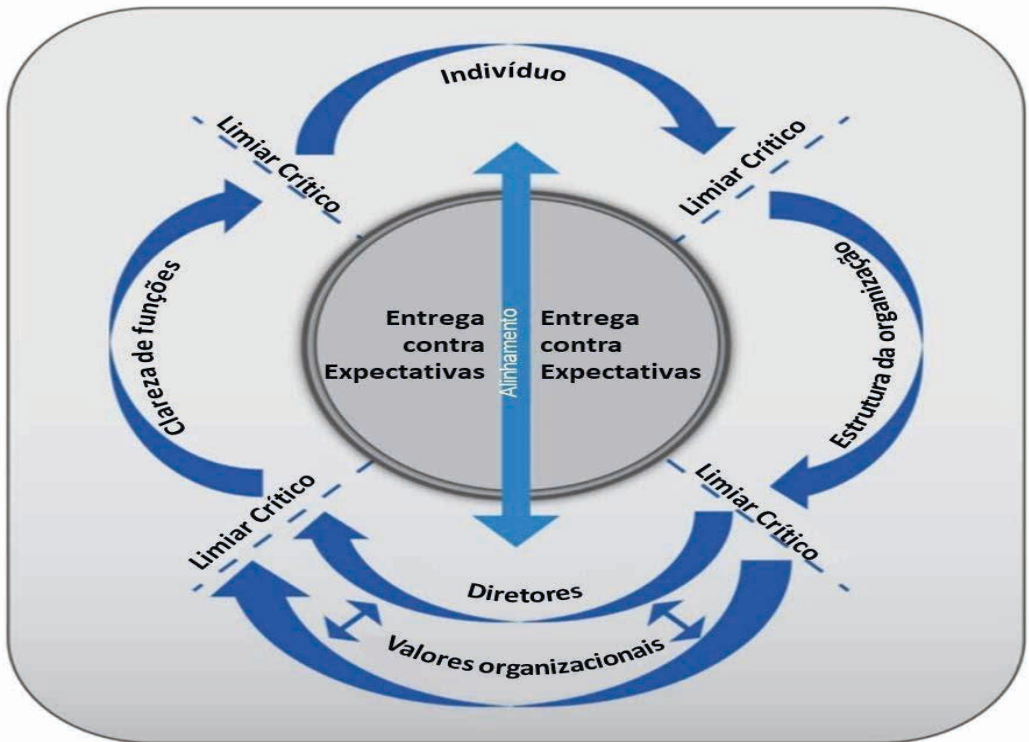


Figura 3: Sistema de accountability.

Fonte: Adaptado de Pearson e Sutherland (2017).

O resultado final do sistema de *accountability* do setor público é demonstrado no círculo central da Figura 3. O modelo destaca os cinco principais fatores impulsionadores da *accountability* aplicados ao setor público: valores organizacionais, indivíduo, clareza de funções, estrutura da organização e diretores. Todos eles são relevantes e essenciais para garantir um nível ideal de *accountability* na organização (Pearson & Sutherland, 2017).

O modelo proposto corrobora com as pesquisas de Lerner e Tetlock (1999), Hall e Ferris, (2011), Mero et al., (2012), McKernan (2012), Tenbensen et al., (2014) e Pearson e Sutherland (2017) que enfatizaram que a *accountability* é fruto das relações causais complexas, imparciais e agrupadas entre fatores.

Os resultados demonstrados na Figura 3 revelam implicações para a gestão, estabelecidas no modelo de Sistema de Responsabilidade Pública. Assim, seguindo os parâmetros da pesquisa de Pearson e Sutherland (2017), todos os fatores foram estabelecidos e devem ser considerados conjuntamente com limite crítico, ou seja, cada fator só pode suportar até um certo ponto crítico de *accountability*, uma vez alcançado este limite crítico, outro fator precisa ser adicionado, a fim de elevar e dar continuidade ao nível

de *accountability* do setor público pesquisado.

Por outro lado, caso esse limite crítico não seja alcançado, independentemente de adição de outros fatores, o resultado esperado do sistema de *accountability* será limitado, tornando este fator inibidor. Por sua vez, diretores dos recursos humanos devem buscar e/ou garantir que os fatores constantes da Figura 3 sejam utilizados e, ao mesmo tempo, vivenciados pelos servidores públicos por intermédio da execução dos fatores-chave propostos nesta pesquisa.

Além disso, devem possibilitar que cada um dos fatores implementados atinjam o limite crítico, e, para tanto, estes precisam ser introduzidos de forma planejada, redesenhando-os ou sendo revistos para se ter o efeito esperado (Pearson & Sutherland, 2017).

Os valores organizacionais, ética, confiança, transparência e os diretores estão correlacionados, visto que um é o responsável pela implementação e monitoramento dos fatores da *accountability* aplicados ao setor público, ao passo que o outro está atrelado à própria reputação institucional fruto das decisões dos referidos gestores no cotejo público e, estão indicados pelas duas setas que os interligam na Figura 3.

Aclareza de papéis é definida pelos diretores, a ponto de concentrar-se continuamente ao definir as diretrizes da instituição, no campo da visão, missão e cultura de *accountability* a ser seguida pelos indivíduos, tendo em vista que um indivíduo só pode se responsabilizar por algo, caso seja conhecedor das expectativas das suas funções pela instituição. Evitar ambiguidades garante que os indivíduos não possam alegar que não sabiam, e, portanto, não poderiam ser responsabilizados (Pearson & Sutherland, 2017).

Por sua vez, os programas devem estar em pleno vigor na instituição, de modo a garantir que as habilidades dos diretores estejam aptas para aumentar a *accountability* da equipe. Neste ponto, os facilitadores estruturais incluídos na Figura 3 auxiliam na criação de aprendizado, trocas de experiências e *feedback* sobre as alterações de rotinas e procedimentos, permitindo que os gestores públicos possam desenvolver melhores percepções de estruturas, processos e das estratégias que a instituição está utilizando para alcançar seus objetivos, criando assim, mecanismos de estruturas, sintetizados em sistemas internos que possibilitem a geração de consequências para o desempenho abaixo das expectativas institucionais, contribuindo com os valores organizações, ética, confiança e transparência.

As instituições públicas devem procurar garantir que um tipo ideal de indivíduo seja contratado. Isso pode ser feito, inclusive através dos próprios editais de concursos públicos. A seta no centro do modelo, demonstra a importância de se garantir que os valores dos indivíduos estejam alinhados às diretrizes da organização no transcorrer do processo de

recrutamento e desenvolvimento, tendo em vista os indivíduos exercem um papel essencial nos antecedentes da *accountability* aplicados ao setor público, no sentido de que o senso de responsabilidade e valores individuais na *accountability* enfocam no alinhamento dos valores individuais com os valores organizacionais.

Os achados nesta pesquisa corroboram com a Teoria Institucional que enfatiza que quando há no ambiente de trabalho o compartilhamento de valores entre o indivíduo e a organização, um intenso senso de *accountability* pode ser gerado (Mansouri & Rowney, 2014).

CONCLUSÃO

A pesquisa procurou identificar e analisar os fatores antecedentes da *accountability* aplicados no setor público, sendo analisados, inicialmente, os artigos de pesquisadores que relataram a relevância e, ao mesmo tempo, a complexidade do tema proposto nesta pesquisa. Desta forma, ficou evidenciado durante o transcorrer da pesquisa que *accountability* é um conceito essencial e cíclico para o desempenho do setor público.

A pesquisa demonstrou que existe nas organizações subdivisões que afetam a *accountability* dos servidores no ambiente de trabalho, que necessitam ser analisadas conjuntamente, corroborando com a pesquisa de Pearson e Sutherland (2017), ou seja, quanto mais rápido a gestão da organização tiver esta percepção, melhor poderá desenvolver políticas direcionadas a cada um destes fatores identificados.

Cabe ressaltar que a Administração Pública não deve ficar restrita às dificuldades relacionadas ao campo do trabalho do servidor, mas também, às relacionadas à governança ocasionadora de ineficiência da máquina administrativa, oriundas de um aparelhamento burocrático do próprio Estado.

Nesta esteira, cabe à Administração Pública incentivar o uso das boas práticas administrativas, com foco na melhora do seu desempenho, demonstrar claramente isto aos servidores, preparando-os e incentivando-os ao compromisso com a estrutura organizacional voltada para o atendimento das demandas crescentes da coletividade.

Entretanto, para que os servidores possam cumprir as diretrizes da gestão, esta precisa proporcionar-lhes um ambiente de trabalho agradável e motivador para que possam ampliar seu interesse na execução dos serviços. Para Cherchiglia e Dallari (1999), o papel e a motivação dos servidores estão alinhados aos desenhos da própria Administração Pública, focada em objetivos e metas, nas quais os usuários dos serviços são os cidadãos.

Desta forma, torna-se indispensável a utilização de métodos eficientes de avaliação de desempenho dos servidores públicos que permitam analisar o real cumprimento dos objetivos propostos pela Administração Pública (Brandão, Bruno-Faria, 2013).

Neste cenário, podem ser implementadas uma política de avaliação contínua, treinamentos e capacitação, devendo a Administração Pública efetuar investimentos, sem desprezar outras formas como a remuneração e melhores condições no ambiente de trabalho. Assim, espera-se com a pesquisa contribuir com a prática dos governos e dos gestores das instituições públicas na busca de uma *accountability* que permita um melhor desempenho através da aplicação do sistema de *accountability* proposto nesta pesquisa.

A *accountability*, objeto desta pesquisa, não permite conclusões definitivas, tendo em vista existirem algumas limitações, tais como o viés sociocultural e geográfico, pois se trata de um estudo exploratório no Brasil e a *accountability* desta pesquisa refere-se apenas ao ambiente interno do IFF, ou seja, outras pesquisas necessitam ser realizadas em outras instituições, sejam públicas ou privadas, que poderão contribuir para o aperfeiçoamento dos achados desta pesquisa.

A taxa de retorno das respostas ao questionário, visto que apenas 5,4% dos docentes e de 34,9% dos TAE responderam, o que, no entanto, pode ser justificado pelo pouco tempo de respostas dado aos entrevistados, ao período da pandemia da COVID-19, alguns e-mails podem ter ido para o *spam*, terem sido bloqueados por suspeitas de vírus, por falhas no envio das mensagens, e/ou alterações no endereço eletrônico dos participantes.

Novas pesquisas poderão ser realizadas sobre o que os servidores percebem de seus diretores que impulsionam a *accountability* na AP. É necessário verificar a ocorrência dos fatores que influenciam a *accountability* nos diferentes setores e/ou níveis das organizações públicas, ou privadas, como também realizar estudos na administração direta, indireta e organizações do terceiro setor.

Compreender a relação entre os tipos de sistemas de *accountability* implementados para garantir a responsabilidade e a cultura da organização, inclusive comparando-os, e compreender as implicações da formação cultural de um indivíduo e de suas organizações no contexto do país em que estão estabelecidos.

SISTEMA DE COTAÇÃO LOCAL

RESUMO: A proposta da pesquisa foi desenvolver um *software* de alto impacto, inovativo, de baixo custo e que não necessita de alteração da legislação, a fim de contribuir com o aperfeiçoamento dos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos. O *software* possibilita a obediência à legislação, agilidade, eficiência, ambientes mais transparentes e competitivos para fins de redução dos custos da máquina pública. Além disso, o sistema contribui para o aperfeiçoamento/transformação interna da Administração Pública, reorganizando processos e retrabalhos, além de corroborar com os gestores do CPGF, devido à ausência de sistema interno, na cotação e prestação de contas. A metodologia utilizada foi a qualitativa, descritiva e exploratória, e para o desenvolvimento do *software* empregou-se a metodologia de Scrum (1986) e os princípios ágeis de Beck et al., (2001). O sistema foi desenvolvido em fases: projeto da aplicação; criação e estruturação do banco de dados; desenvolvimento da *Application Programming Interfac*; desenvolvimento do *front-end* e *design* de Interface; Execução de testes de validação e criação de manual de operações e instruções; *Benchmark*. A linguagem escolhida para o servidor foi *Hypertext Preprocessor* com auxílio do *framework* Laravel. Para o *front-end*, folhas de estilo em cascata, para linguagem de marcação de hipertexto e Javascript para desenvolvimento da interface do usuário. Neste sentido, o *software* possui elevado grau de replicabilidade por ser naturalmente adaptável a cada tipo de estrutura organizacional, de fácil uso, baixo custo em relação a sistemas de informação notoriamente comerciais e podendo ser utilizado pelos governos municipais, DF e os estados, seus gestores públicos, empresas privadas e/ou do terceiro setor.

PALAVRAS-CHAVE: sistema de cotação local; mvp do setor público; inovação.

INTRODUÇÃO

As Administrações Públicas (AP) estão incrementando, progressivamente, em seus procedimentos de contratação pública, sistemas *online* de aquisições de produtos e/ou serviços que oportunizam assegurar melhor governança nas atividades contratações, a automatização dos processos de licitações, contenção dos custos das aquisições, aumento da agilidade, da divulgação das despesas com a máquina pública, a interlocução entre os *stakeholders*, facilidade da fiscalização, e por conseguinte, redução de possíveis corrupções (Moon, 2002; Moon, 2005; Croom & Brandon, 2007; Unpan, 2011; Reis & Cabral, 2015; Reis & Cabral, 2018).

Ocorre que com os dados divulgados no Portal da Transparência do Governo Federal (PTGF), é possível identificar, diferentemente do que determina a legislação, a existência de empresas que estão recebendo recursos continuamente, acima do limite permitido de uso, em volume acentuado, e por anos seguidos, figurando, inclusive, entre

as dez empresas que mais receberam recursos para esta modalidade de aquisições pelo regime de adiantamentos nos anos de 2018 a 2021.

Apesar destas aquisições serem de pequeno valor, em média por operação (R\$ 665,46; R\$ 492,70; R\$ 459,30; R\$ 639,00), há possibilidade de o gestor do CPGF violar o princípio da legalidade, pois utilizaria o CPGF para a aquisição de produtos e/ou serviços, quando deveria utilizar o processo de licitação normal descrito na Lei n.º 8.666/1993, desviando-se assim, da finalidade principal do CPGF.

Por outro lado, dada a concentração de pagamentos em um único fornecedor, há descumprimento do princípio da isonomia e impessoalidade, pois o gestor sabe onde encontrar o produto ou serviço de que a AP precisa e deixa de procurar outros fornecedores, gerando, possivelmente, o chamado “clubismo” (Silva & Boente, 2021).

Em que pese a flexibilidade do artigo 45 do Decreto-Lei n.º 93.872/1986 para a realização de despesas através do CPGF, isto não quer dizer que a AP possa utilizá-lo tendo como alavanca de segurança apenas a publicação dos valores e nome dos fornecedores no PTGF. Pelo contrário, a AP necessita observar os demais princípios constitucionais delineados na Carta Federal de 1988: economicidade, impessoalidade, moralidade, isonomia, eficiência e legalidade (Silva & Boente, 2021).

Além disso, o gestor do CPGF não dispõe de um sistema interno para auxiliá-lo, já que a legislação apenas determina a divulgação dos valores no PTGF. Nesta perspectiva, sem um sistema, o gestor do CPGF poderá selecionar as empresas que lhe convier, seja perto ou longe da AP, adquirir produtos e/ou serviços com preço maior, pois não se observa o menor preço, mas, sim, a urgência, favorecendo a conduta oportunista dos fornecedores, aumentando, desnecessariamente, os custos para a AP.

Neste contexto, baseando-se na revisão de literatura e no diagnóstico dos problemas evidenciados, como o uso da tecnologia pode aprimorar os processos de aquisições pelo regime de adiantamentos do CPGF? Assim, este produto tecnológico (PT) tem como proposta o desenvolvimento de um Sistema de Cotação Local (SCL), para coletar dados e informações (preços e localização) dos fornecedores locais de forma automatizada, para subsidiar o processo de aquisições pelo regime de adiantamentos de produtos e/ou serviços a serem realizados pela AP, e reduzir o desperdício do recurso público.

Cabe ressaltar que o SCL desenvolvido difere dos sistemas de compras já existentes na AP, tendo em vista que o Comprasnet foi idealizado para a aquisição de produtos de alto valor e/ou complexos, ou seja, foi estritamente desenvolvido para a modalidade normal de licitação da Lei 8.366/93, tendo custo elevado de implementação, requer uma estrutura organizacional mais elevada e/ou complexa por parte da AP, além de ser gerador de burocracia, enquanto o PT pretendido envolve custos baixos, de fácil manuseio, mais ágil,

com menos burocracia, podendo ser manuseado pelos *stakeholders*, sendo naturalmente adaptável a cada tipo de estrutura organizacional, seja pública ou privada.

Por outro lado, existem vários outros sistemas e/ou aplicativos no mercado que resguardam características semelhantes a este PT, tais como: Menor Preço/ES, ConLicitação, RCC, JOINSY, Alerta Licitação, Pertinho de Casa, RHS Licitações e Governo Digital S.A. e alguns outros, no entanto, as diferenças entre este PT e os demais sistemas da iniciativa privada estão evidenciadas desde a sua concepção até a finalidade do seu desenvolvimento, ou seja, para que foram criados.

O sistema que se desenvolveu está preocupado com as aquisições com o CPGF, que são compras rápidas e/ou de urgência que vêm sendo realizadas em desacordo com a legislação em vigor, principalmente com o uso do recurso público de forma equivocada. Além disso, o SCL é um sistema no qual as compras podem ser realizadas, com baixo custo de aquisição, ágil, de fácil manuseio, emite relatório para prestação de contas e funciona, especificamente, como auxílio ao gestor da CPGF.

Já o sistema Menor Preço/ES é apenas para realizar consultas de preços das mercadorias, depende de convênios com os demais estados da federação, e uma crítica que está sendo feita a esse sistema é que como ele usa o preço das vendas realizadas no comércio como base, aparecem vários produtos repetidos e com dados cadastrais divergentes uns dos outros, de forma que a extração dos seus dados comprometem a finalidade inicial idealizada, além disso, parece ser um sistema voltado para as pessoas físicas e as compras não são realizadas por ele.

Os demais sistemas, ConLicitação, RCC, JOINSY, RHS Licitações e o Governo Digital S.A. são instrumentos de licitação aplicados nas licitações regulares e de produtos complexos, sendo uma espécie de farejadores de editais públicos, além de elencar os documentos e tipos de licitações existentes, ou seja, estes sistemas estão voltados para identificar por meio de robôs os editais que estão sendo publicados e repassar estas informações às empresas interessadas em vendas para a AP. Além disso, são sistemas que devido à complexidade dessas buscas, possuem um custo elevado. Ocorre que para este tipo de complexidade a AP já possui o sistema Comprasnet, de modo que não há necessidade de aquisição destes outros sistemas.

Neste sentido, pode-se notar que a AP se preocupou, tão somente, em utilizar técnicas inovativas para a aquisição dos produtos complexos e/ou com maior valor agregado, deixando à margem da lei o CPGF, que, apesar de ser uma das modalidades de licitação para adquirir produtos e/ou serviços de urgência de pagamento, pequeno valor e despesas sigilosas, acaba por gastar milhões de reais todos os anos, conforme dados do PTGF (2021).

Assim, esta modalidade de aquisições através de adiantamentos, em todo tempo tratada de forma excepcional pela legislação, carece de mecanismos de controles, pois apesar de existir na esfera federal o sistema conhecido como o Comprasnet, não foi desenvolvido, ainda, um sistema interno que permitisse automatizar essa modalidade de aquisições pelo regime de adiantamentos.

Desta forma, o SCL não está sendo delineado para aquisições complexas, visto que esta modalidade de compras já está contemplada pelo Comprasnet do Governo Federal, mas sim para fortalecer as aquisições locais de pequeno valor e/ou de urgência, tendo em vista que a AP não fornece ao gestor do CPGF um sistema que o auxilie nas aquisições locais.

Inovação, complexidade, impacto e aplicabilidade

A utilização de soluções tecnológicas pode melhorar a gestão, aprimorar os processos, extinguir rotinas que não reúnem valor, padronizar procedimentos, além de possibilitar de modo amplo a comunicação da missão da organização (Barbosa & Silveira-Martins, 2018).

Nesta perspectiva, os aplicativos desenvolvidos através da tecnologia de informação (TI) estão sendo considerados a salvação no setor privado, e muito bem quistos para solucionar os diversos problemas na AP (Moon, 2005). A TI, segundo Svidronova e Mikus (2015), é crucial nestes casos, porque possibilita a ampliação de ambientes mais transparentes e competitivos, estimulando a inovação.

Inovação é a inclusão de um novo produto e/ou processo, ou aperfeiçoamento significativo, uma nova forma de *marketing* ou de organização de processos de negócios, interna ou externamente colocado em prática pelos seus idealizadores nas organizações (Rogers, 1995; Sundbo, 2003; OCDE, 2005; Gallouj, 2007; Dete, 2009; Brandão & Bruno-Faria, 2013; Mwesiumo, Olsen, Svenning & Glavee-Geo, 2019). Muito embora a inovação não necessite, como pré-requisito, ser melhor que os processos e/ou serviços já existentes ou novidade no mercado, mas sim oportunizar alterações relevantes no comparativo com o que se estava utilizando anteriormente (OECD, 2018; Arundel, Bloch & Ferguson, 2019).

Nesta sequência, a implementação de tecnologias digitais nos procedimentos de aquisições, além de realizar a interlocução com os fornecedores, transformou-se em uma tendência para os governos (Vaidya, Sajeev & Callender, 2006; Hardy & Williams, 2008; Chen, Bretschneider, Stritch, Darnall & Hsueh, 2021).

Neste espaço, as contratações da esfera pública podem ser consideradas como a ferramenta financeira mais eficiente para ser utilizada pelas APs para implementar modificações em seus procedimentos (Correia, Howard, Hawkins, Pye & Lamming, 2013; Mwesiumo et al., 2019). Segundo Snider e Rendon (2008) e Svidronova e Mikus (2015), as

aquisições públicas são essenciais, tendo em vista que seus efeitos são sentidos nas áreas da política, educação, saúde, ambiente, energia, transportes, etc.

Assim, a proposta do PT é o desenvolvimento de um *software* de alto teor inovativo, a fim de atender às demandas internas da AP e auxiliar os gestores do CPGF na prestação de contas, oportunizando informações tempestivas, ágeis, confiáveis e/ou seguras e em consonância com os princípios constitucionais descritos na CF de 1988.

Por outro lado, os serviços colocados à disposição pela AP têm como foco a eficiência relacionada entre custo-benefício e formação do bem-estar social, contudo, na AP, segundo Mulgan e Albury (2003) e Kelly et al., (2002) o valor dos serviços da AP que são aqueles decorrentes do aumento da eficiência, aumento da qualidade, maior satisfação do usuário pelos serviços públicos é mais embaraçoso e/ou complexo do que no âmbito privado (Bloch & Bugge, 2013).

Em que pese essa complexidade relatada, o desenvolvimento e a implementação do SCL têm por objetivo corroborar com a eficiência no destino dos recursos públicos e não gera despesas extras para a AP, pelo contrário, é um sistema que possibilita a AP reduzir a burocracia e os custos para melhor operacionalizar os serviços prestados pela AP.

Desta forma, ainda que o SCL não dependa de alteração da legislação, a complexidade jurídica e organizacional da AP podem gerar obstáculos sobre questões atinentes à *accountability*, quanto ao processamento, geração e utilização de dados, múltiplos processos, padronização, sem falar na interação com diversos atores, assim, desenvolver um *software* que resguarde a objetividade, clareza e segurança tecnológica, neste ambiente complexo, pode aumentar a credibilidade da utilização de dados e a execução do sistema na AP (Timmes, Heselwood & Harwich, 2018; Repette, Sell & Bastos, 2020).

Assim, enfatiza-se que o maior o desafio do desenvolvimento do SCL sob o olhar do elaborador do sistema, situa-se, primordialmente, em desenvolver um sistema de média complexidade, a fim de tornar simples o que antes era tido como complexo para a AP, no sentido de algo de fácil manuseio, objetividade e com informações confiáveis e que atenda à legislação em vigor. Tendo em vista, que na AP, segundo Moon (2005) e Micheli, Schoeman, Baxter e Goffin, (2012), a resistência às mudanças, aversão ao risco e estruturas organizacionais complexas e formais são as principais barreiras à inovação, o que sem dúvida se torna realmente um trabalho complexo, embora com resultados promissores.

Nesta perspectiva, o SCL busca fornecer aos governos e seus gestores, informações tempestivas, e apoiar a tomada de decisões gerenciais, no que tange às estratégias de aquisições por adiantamentos adotadas pela AP com o uso do CPGF, possibilitando encurtar a assimetria informacional, minimizar o custo transacional e tornar o processo de

aquisições pelo regime de adiantamentos mais acessível e impessoal, além de contribuir para um posicionamento ético das instituições no uso do recurso público.

Além disso, o aperfeiçoamento dos pagamentos efetuados, através do SCL, possibilita subsidiar de modo equânime às demandas da AP, no sentido de mudar a resistência às antigas práticas da gestão pública, incentivando o uso eficiente dos recursos públicos (Micheli et al., 2012).

Neste sentido, o SCL está sendo desenvolvido para gerar aumento da eficiência dos processos e da gestão para coibir gastos desnecessários e auxiliar na redução de custos para AP do país. Tendo em vista, que a AP não fornece sistemas e/ou mecanismos de controle interno, que possam subsidiar as atividades do gestor do CPGF nos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos e na sua prestação de contas.

Por sua vez, o SCL proporcionará informações e benefícios relevantes para a AP, pois permite-se revisitar uma modalidade de contratação pública concebida para obter serviços e produtos de forma excepcional, mas que vem sendo utilizada, diuturnamente, de forma excessiva, visto que a única alavanca de segurança da AP é a publicação no PTGF das referidas aquisições.

Assim, o SCL corrobora com os princípios constitucionais elencados na CF de 1988, pois aproxima a teoria à prática, pois pode-se observar maior transparência, equidade, economicidade, isonomia e legalidade, que reforçam conjuntamente os aspectos legais, e por sua vez elevam a moralidade e aumentam a impessoalidade das despesas contraídas pela AP.

Desta forma, a proposta do SCL é desenvolver um *software* de alto impacto que possa corroborar com a transformação do *modus operandi* da AP, de modo a permitir a obediência à legislação, agilidade e eficiência dos procedimentos de aquisições e da gestão, favorecendo a economia dos recursos públicos, a ampla concorrência, além do aprendizado inovativo organizacional.

Ademais, o SCL possibilitará melhorias dos resultados na administração dos recursos públicos, podendo ser replicado em outras APs e/ou privadas do país, possibilitando a otimização e melhor desempenho organizacional no uso dos recursos públicos. Assim, o SCL proposto possibilita melhorias com relação à redução do gasto público, adequando a modalidade de aquisições pelo regime de adiantamentos ao uso inteligente do recurso público (Silva & Boente, 2021).

O SCL é uma ferramenta com alto poder de aplicabilidade, de fácil uso, baixo custo, não exige alteração de leis e pode ser utilizado pelos governos, seus gestores públicos e empresas privadas. Nesta lógica, o SCL pode ser replicado por todos os partícipes da federação no contexto federal, estadual, DF, municípios, organizações do terceiro setor,

escolas, clubes, igrejas e/ou empresas que assim desejarem a sua implementação. Além disso, o SCL poderá ser utilizado nos processos de dispensa de licitação descritos na Lei n.º 14.133 de 1 de abril de 2021 e nas demais modalidades existentes do cartão corporativo.

Assim, sob o prisma da viabilidade de controle do gasto público, o SCL mostra-se viável, tendo em vista que o seu uso não é obrigatório, funcionando este como um instrumento de otimização dos processos de compras que o gestor do CPGF pode usar para aperfeiçoar o desempenho de suas atividades. O SCL é um programa ágil, fácil, acessível, inovador e de baixo custo de aquisição, e permitirá que o gestor das instituições possa otimizar o tempo gasto neste tipo de aquisição, reduzindo o chamado custo transacional, além de possibilitar a impressão de relatórios para o auxiliar na prestação de contas.

Por outro lado, o SCL resguarda, caso necessário, o sigilo de eventuais despesas de caráter sigiloso realizadas, além de propiciar ao gestor do CPGF um direcionamento idôneo aos fornecedores contratados, de modo a adiantar todo o processo, e por conseguinte reduzir o custo transacional.

O SCL poderá ser baixado em celulares, computadores, e adquirido através de aplicativos junto às lojas virtuais, como a *Google Play Store*. Inclusive a APF não precisará adquirir novos computadores, pois este sistema poderá ser instalado nos computadores e/ou compartilhado na rede das APs, ou redes privadas já existentes.

No que tange às características do SCL, destaca-se a confiabilidade, facilidade de atualização, eficiência, além de resguardar a compatibilidade com outros sistemas, porventura existentes.

Nesta perspectiva, o SLC busca fornecer informações para subsidiar a tomada de decisões gerenciais, no que tange às estratégias de aquisições por adiantamentos adotadas pela AP com o uso do CPGF, possibilitando reduzir a assimetria informacional, o custo transacional e tornar o processo de compras por adiantamentos mais, acessível e impessoal.

Assim, a proposta do PT foi desenhada para promover as seguintes contribuições no âmbito da Administração Pública:

1. Corroborar com o aperfeiçoamento do CPGF, tendo em vista que a AP não fornece um sistema de controle para a utilização nos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos;
2. Diminuir o custo transacional através da busca específica de fornecedores;
3. Reduzir o tempo de execução do processo de aquisições;
4. Garantir maior confiabilidade, segurança e redução de tempo no processo de aquisição, pois os produtos são listados de forma detalhada evitando reconferência de itens e/ou documentos;
5. Reduzir a assimetria informacional, pois o SCL permitirá, sem perda de tempo,

o deslocamento do gestor a empresa, mais próxima e/ou com menor preço evitando, assim, o deslocamento desnecessário às empresas que não possuem os produtos ou serviços;

6. Adequação ao princípio da isonomia e da legalidade, pois não gera favorecimento a nenhum fornecedor, os chamados “clubismos”, tendo em vista, auxiliar o gestor a tomada de decisões técnicas;
7. Corroborar com o princípio da economicidade, pois o SCL verifica a oferta de menor preço e/ou localização mais próxima;
8. Contribuir para o crescimento da transparência das demandas da instituição, pois ocorre a ampla concorrência e evita a combinação de negócios;
9. Atender a urgência deste tipo de aquisição, tendo em vista que o requisitante poderá estipular prazo máximo para os fornecedores responderem às requisições;
10. Auxiliar o gestor do CPGF durante a prestação de contas, emitindo relatórios das parciais e consolidados das transações realizadas;
11. Facilita o controle de informações e a interação com os demais setores e atores internos da AP;
12. Contribuir para um aumento da informação contábil e dos indicadores de desempenho da AP;
13. Maior *accountability*.

BASE TEÓRICA

As Administrações Públicas (AP) em todo mundo estão sendo desafiadas, mediante as pressões da sociedade, a buscarem alternativas criativas e inovadoras para uma gestão pública eficiente, dada a complexidade de seu *modus operandi* para responder às contínuas demandas dos cidadãos e estimular o crescimento econômico (Schwella, 2005; Alberti & Bertucci, 2006; Hanssen & Estevez, 2013; Brandão et al., 2013).

Neste sentido, as tecnologias online utilizadas nos procedimentos de aquisições públicas motivam a competição entre os fornecedores pelo mesmo produto preterido, que por sua vez ampliam a concorrência, reduzem as barreiras de entrada de fornecedores, racionalizam os processos e reduzem os gastos de contratação (Bulow & Klemperer, 1996; Croom & Brandon, 2007; Reis & Cabral, 2015; Reis & Cabral, 2018)

Em que pese a desnecessidade de licitação para a utilização do CPGF, para as despesas consideradas de pequeno valor, imediato pagamento e/ou de caráter sigiloso descritas no artigo 68 da Lei n.º 4.320/1964, essa dispensa não seria capaz de anular ou tornar sem efeito os princípios descritos no artigo 37 na Carta Maior de 1988 da República do Brasil, aos quais se submetem todos os entes da federação, sob argumento de que os

gastos com o uso CPGF estão publicados no PTGF.

Neste sentido, destaca-se a partir dos dados publicados no PTGF, a existência de empresas que estariam recebendo recursos continuamente, acima do limite permitido, em volume acentuado, por anos seguidos, e sem amparo legal. Além disso, os dados das empresas intermediadoras de pagamento a outras empresas estão sendo publicados no PTGF como se fossem elas as verdadeiras fornecedoras de produtos e/ou serviços.

Neste caso, a AP está desrespeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, economicidade e isonomia, ao direcionar as suas aquisições em um único fornecedor em detrimento de outros, e também o princípio da legalidade, pois estaria utilizando o CPGF quando, na verdade, deveria utilizar o sistema próprio de licitação regulado pela lei 8.666/93, além do próprio princípio da transparência, tendo em vista os erros aqui destacados.

Assim, percebe-se que a divulgação dos dados do CPGF no PTGF é importante, porém não protege totalmente a AP e o gestor do cartão corporativo do cometimento de desrespeito à legislação, de erros e/ou da utilização de forma inadequada dos recursos públicos. Em vista disso, a redação dada pelo legislador ao *caput* do artigo 37 da CF é uma ordem e/ou imposição para que a AP possa utilizar os princípios constitucionais, ali destacados, em conjunto e não isoladamente em suas operações.

Neste sentido, SCL foi desenvolvido para subsidiar os gestores da AP no processo de aquisição pelo regime de adiantamentos, tendo em vista que a flexibilidade da legislação e/ou ausência de critérios têm contribuído para o desvio da sua finalidade original (Silva & Boente, 2021).

Por outro lado, enfatiza-se que a AP não fornece um sistema interno que auxilie o gestor do CPGF nas suas atividades, tendo em vista que a legislação vigente apenas requer a divulgação dos valores no PTGF. Todavia, Almeida (2018) destaca que a ausência de sistema interno pode ocasionar perdas de tempo e recursos para a AP.

Ademais, dada a deficiência de controle por parte da AP quanto ao uso CPGF, a AP sujeita-se a custos de transações inconvenientes e/ou desnecessários, preços maiores que o normal, pois não se observa o menor preço, mas sim a urgência da aquisição e a baixa competitividade (Williamson, 1996; De Schepper, Haezendonck & Dooms, 2015; Petersen et al., 2019). Para Van Slyke (2003), a ideia de competição entre os fornecedores fornece base lógica e pode reduzir os custos e melhorar a qualidade.

No entanto, existem outros riscos de transações que a AP necessita observar, como oportunismo do fornecedor, tempo de pesquisa, combinações de negócios, burocracia, direcionamento e aumento da assimetria informacional (De Schepper et al., 2015; Almeida, 2018; Barbosa & Silveira, 2018; Peterson et al., 2019). Para Tridapalli et al. (2011), um dos grandes entraves da AP é saber como obter o melhor preço e, ao mesmo tempo, estimular

a competição com intuito de reduzir a corrupção.

Esses achados são similares à pesquisa de De Schepper et al., (2015), que enfatizam, sob o olhar da teoria do custo de transação, que quando as informações são imperfeitas, as partes dos contratos acabam por permitirem o comportamento oportunista, e desta forma ocorre o aumento da assimetria da informação.

Neste íterim, a utilização de tecnologias *online* nos processos de contratações públicas, pode melhorar a competição entre os fornecedores pelo mesmo item licitado, a concorrência, a redução de custos da máquina pública, a otimização dos processos de contratação e é uma opção para melhorar a eficiência das despesas públicas da AP (Bulow & Klemperer, 1996; Van Slyke, 2003; Reis & Cabral, 2015; Reis & Cabral, 2018; Kundu et al., 2020).

Neste contexto, as soluções tecnológicas promovem a eliminação de rotinas repetidas ou que não adicionam valor, aperfeiçoam os processos, padronizam procedimentos, e, por conseguinte, corroboram para a tomada de decisão técnica da gestão, além de comunicar de forma ampla a missão da organização (Barbosa e Silveira, 2018).

No entanto, Pires, Prado, Ferreira e Rita (2016) destacam que as principais barreiras limitadoras da inovação da AP, no período de 2006 a 2015, estão no baixo investimento em sistemas de informações eficientes, por sua vez os pesquisadores enfatizam que a utilização de novas tecnologias e comunicação (TICS) podem modernizar e beneficiar a tomada de decisões, e, por conseguinte, oportunizar o aperfeiçoamento dos processos da gestão (Barbosa & Silveira-Martins, 2018).

Já Cordella e Palleti (2019) enfatizam que as TICs têm sido utilizadas, amplamente, como facilitadores das transformações do *modus operandi* da AP, em que se permite que as instituições públicas ofereçam melhores serviços públicos, pois na tentativa de responder a estas expectativas mutáveis a AP não deve só pensar em valores que os distintos serviços possuem, mas também deve ser ágil e versátil, para se justapor e possuir capacidade de fornecer os serviços esperados.

METODOLOGIA

A escolha pelas ferramentas de desenvolvimento para execução do projeto foi norteada pela capacidade de processamento, relacionamento e disponibilidade dos dados. Em todas as fases do desenvolvimento serão adotados *softwares* não proprietários já difundidos e amplamente utilizados no mercado, gerando assim, um facilitador na manutenção e evolução do código.

A modelagem de *software* levou em consideração o contexto e os ideais para o qual está sendo desenvolvido o *software*, procurando corresponder às associações de

que AP necessita, alinhadas aos benefícios que o desenvolvimento adaptativo do *software* proporcionará (Barbosa & Silveira-Martins, 2018; Clarke, O'Connor & Leavy, 2016). O *software* pode ser acessado livremente (ver [link sistema de cotação local](#)).

No que se refere ao desenvolvimento do *software*, empregou-se a metodologia de Scrum (1986) dado seu *framework*, que por meio de rotinas leves, adaptativas e objetivas, torna possível realizar mudanças no transcorrer do processo de aprimoramento de criação do *software* (Savoine, Martins, Rocha & Santos, 2009; Bhavsar, Shah & Gopalan, 2020; Loddi e Campos, 2021) e os princípios ágeis de Beck et al., (2001) aplicados a projetos de *softwares*, que subdividem o projeto em partes que serão desenvolvidas e testadas em pequenas escalas, agilizando, assim, a confecção do projeto como um todo.

O Produto Tecnológico foi desenvolvido em fases: projeto de aplicação, criação e estruturação do banco de dados, desenvolvimento da *Application Programming Interfac* (API), desenvolvimento do *Front-end* e *design* de Interface, execução de testes de validação e criação de manual de operações e instruções e *benchmark das funcionalidades dos demais softwares*.

MINIMUM VIABLE PRODUCT

O *software* desenvolvido engloba novas tecnologias, configurações de sistemas e o reprocessamento de *software* já existentes, por outro lado, as atividades básicas de *software* são determinadas pela tipificação, ou seja, o que o sistema precisa realizar, as restrições, a validação, o desenvolvimento, o alinhamento com os motivos da criação junto ao proprietário, a evolução e a alteração do *software* em atendimento às demandas (Sommerville 2011; Barbosa & Silveira-Martins, 2018).

A Figura 1 detalha as principais fases do desenvolvimento do SCL.

Fase 1	Projeto de aplicação	Com base nas especificações gerais das funcionalidades necessárias do sistema, foi montado o fluxo de informação e as funções a serem executadas de acordo com cada tipo de usuário do sistema. Utilizando a ferramenta de desenho de diagramas Cacao (https://cacao.com/) foram elaborados os fluxos principais e alternativos para cada tipo de requisitante sendo: fluxograma 1 para o requisitante, fluxograma 2 para o fornecedor e o fluxograma 3 para o gerenciador.
--------	----------------------	--

Fase 2	Criação e estruturação do banco de dados	<p>Um banco de dados bem-planejado e estruturado torna possível obter economia de espaços, diminuir, consideravelmente, os dados repetidos, além de tornar o sistema mais acessível e íntegro aos usuários.</p> <p>Para este projeto foi utilizado o banco de dados relacional MariaDB (https://mariadb.org/) que é amplamente utilizado em inúmeras aplicações. Este banco de dados oferece robustez, segurança, escalabilidade e possui diversas interfaces de comunicação com diversas linguagens de programação.</p>
Fase 3	Desenvolvimento da <i>Application Programming Interface</i> (API).	<p>O SCL foi subdividido em <i>back-end</i> e <i>front-end</i>. Para colaborar no desenvolvimento destas duas partes será utilizado o ambiente de programação <i>Visual Studio</i> (https://visualstudio.microsoft.com/pt-br/downloads/), por ser gratuito, oferece diversos pacotes para auxiliar na depuração de códigos de diferentes linguagens e por ter fácil integração com o sistema de versionamento de códigos Git (https://git-scm.com/).</p> <p>O <i>back-end</i> foi fixado na API que será responsável por receber os dados das funções, executar as devidas operações no banco de dados e retornar as respostas das requisições. A Interface da API possui um arcabouço de regras que possibilitam a interação simultânea entre as plataformas por intermédio de padrões e protocolos, visando assim a integração com aplicações com outras plataformas e sistemas externos (Subecz, 2021).</p> <p>A arquitetura do sistema composta pela API elenca as interfaces padronizadas, os códigos, os parâmetros das funcionalidades do sistema, propicia economia de escala e permite a reutilização de componentes modulares de forma atualizada na plataforma (HEIN et al., 2019; Repette, Sell & Bastos, 2020).</p> <p>Para desenvolvimento da API, foi escolhida a linguagem de servidor <i>Hypertext Preprocessor</i> (PHP) por estabelecer uma comunicação harmônica, segura e largamente utilizada (Niederauer, 2017). O PHP foi utilizado através do <i>framework</i> Laravel descrito na pesquisa Subecz (2021), pois possui fácil curva de aprendizado e com vasta documentação disponível. Além disso, ele já provê uma série de componentes prontos para construção mais eficiente de sistemas, como a arquitetura modelo-visão-controlê.</p> <p>A API conterá todas as funções envolvidas nos fluxos de informação entre três principais atores do sistema, os quais são o requisitante Fluxograma 1, o fornecedor Fluxograma 2 e o gerenciador Fluxograma 3. Ambos são usuários do sistema com diferentes permissões de acesso que permitem executar as funções adequadas a cada componente do sistema. Portanto, será implementado um mecanismo de autenticação para garantir a segurança dos dados e o nível de acesso adequado a cada tipo de usuário.</p>

Fase 4	Desenvolvimento do <i>Front-end</i> e <i>Design</i> de Interface	<p>O <i>front-end</i> é uma arquitetura cliente-servidor que se subdivide em: <i>client-side</i> onde são processadas pelo navegador do usuário o Javascript, CSS e o HTML por exemplo, e o <i>server-side</i> que a faz diferença do que é processado pelo servidor para a utilização das diferentes linguagens de programação PHP, Python e Ruby (Dos Reis & Cardoso, 2021). Já o <i>front-end</i> é impulsionado pelas experiências e interação dos usuários no interior de uma aplicação <i>web</i>.</p> <p>O <i>front-end</i> embuti instrumentos que definem a identidade visual de um aplicativo ou <i>site</i>, incluindo-se o <i>design</i>, a arquitetura da informação e a <i>User Experience</i> (UX) (Hassenzahl, 2013; Negromonte, 2016; Dos Reis & Cardoso, 2021). Para o projeto das telas e arranjo dos componentes visuais de interação com o usuário, será utilizada a plataforma <i>Figma</i> (https://www.figma.com/ux-design-tool/) para planejamento do <i>design</i> para usuário com melhor eficiência.</p> <p>Para desenvolvimento do <i>front-end</i> foram empregados o uso da linguagem de marcação de <i>hipertexto</i> HTML (https://www.w3schools.com/html/default.asp), da linguagem de definição de estilos e customização do HTML folhas de estilo em CSS (https://www.w3schools.com/css) e <i>Javascript</i> (Miletto & Bertagnolli, 2014; Negromonte, 2016; Dos Reis & Cardoso, 2021).</p> <p>Para o desenvolvimento do estilo e diagramação das telas do sistema foi utilizado o <i>framework</i> para CSS Bootstrap (https://getbootstrap.com/). O Sistema terá três versões de apresentação do SI conforme cada tipo de usuário que está acessando o sistema. Para disponibilização deste sistema em aplicativos móveis será utilizado o <i>Framework ElectronJS</i> (https://www.electronjs.org/)</p>
Fase 5	Execução de testes de validação e criação de manual de operações e instruções	<p>Todas as funções implementadas passarão por testes unitários antes mesmo de serem integradas ao ambiente gráfico das aplicações. As aplicações serão testadas de acordo com estudos de caso desde o início do processo com o requisitante, passando pela abertura para recebimento de propostas, e o fechamento do processo. Além disso, foram testados todos os fluxos alternativos e geração de possíveis erros esperados na validação. Ao passo que a interface de cada uma das três versões do <i>software</i> foi testada, produzida a documentação com todas as funções do <i>software</i> e as instruções das etapas.</p>
Fase 6	<i>Benchmark</i> das funcionalidades dos demais <i>softwares</i>	<p>Após a finalização e estabilização da primeira versão do <i>software</i>, foi criada uma matriz de comparação de funcionalidades em relação aos <i>softwares</i> já existentes e posicionamento do <i>software</i> no mercado de gestão de gastos públicos. O presente sistema ressalta as características de flexibilidade, modernização, segurança, agilidade de processos e facilitação de análises de transparência pública e a prestação de contas.</p>

Figura 1: Fases de desenvolvimento do *software* – SCL.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o cadastro de fornecedores a AP e/ou privada poderão estabelecer convênios e/ou parcerias junto às Associações Comerciais das cidades, Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDL), e ainda poderá ser disponibilizado no site das organizações públicas o *link*, para os fornecedores que assim desejarem efetuar o autocadastro.

O cadastro de fornecedores poderá ser realizado de duas formas: manual ou automatizada.

O cadastro manual é realizado pela digitação dos dados dos fornecedores diretamente no SCL, tais como: CNPJ, razão social, endereço completo, telefone, e-mail e atividades. Ressalta-se aqui que as instituições públicas poderão utilizar o seu próprio cadastro de fornecedores internos, caso possuam. O SCL fornecerá a partir da digitação do CNPJ o autopreenchimento dos demais dados básicos dos fornecedores.

O cadastro automatizado ocorre pela importação de dados cadastrais dos fornecedores pelo SCL no âmbito das Prefeituras, CDL, Associações Comerciais da localidade da AP e/ou pelo autocadastro disponível no *site* das organizações públicas. Havendo a necessidade de complementar algum dado cadastral, como atividades e contatos, será disponibilizado pelo SCL um modelo a ser preenchido, a fim de agilizar todo o processo de cadastro e importação.

A Figura 2 demonstra a tela inicial do SCL.



Figura 2: Tela inicial do SCL.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste sentido, antes de utilizar o SCL, o usuário/ator deverá cadastrar-se mediante uma das opções disponíveis: requisitante, gerenciador e fornecedor.

A Figura 3 apresenta a tela de abertura do sistema para o usuário requisitante.

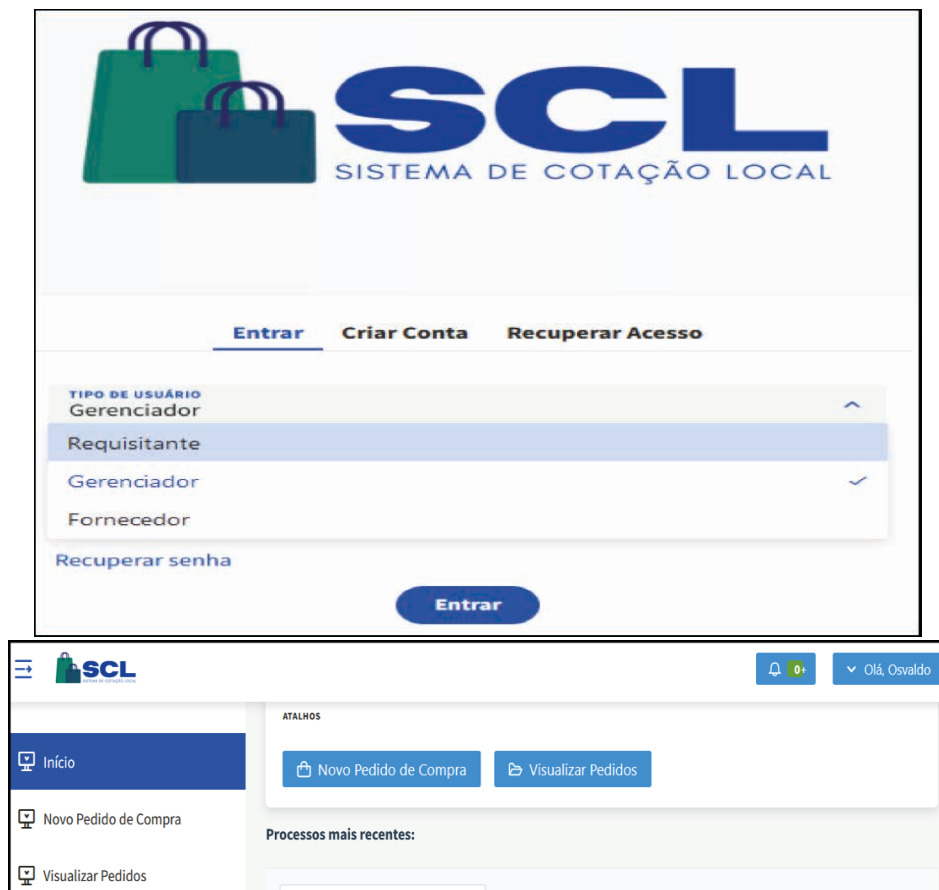


Figura 3: Tela usuário requisitante.

Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 4 apresenta a tela de abertura do sistema para o usuário gerenciador do SCL.

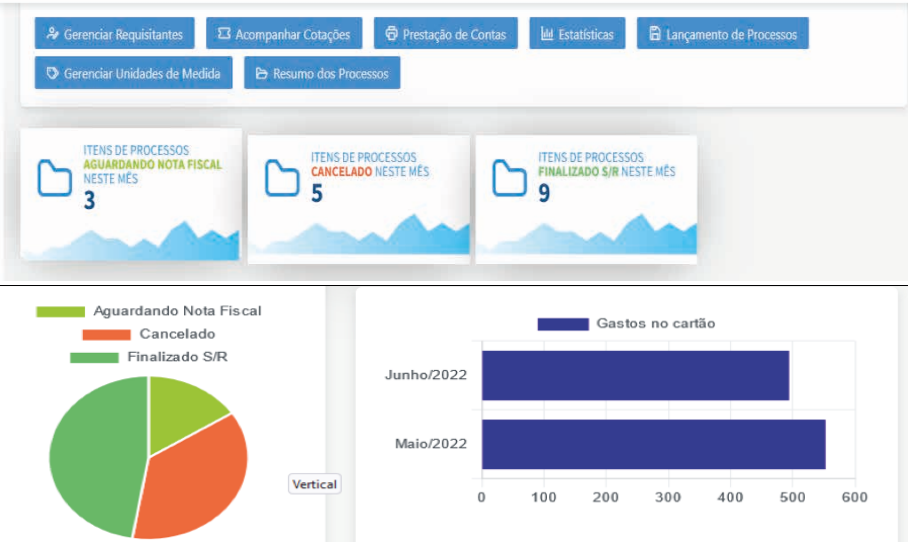


Figura 4: Tela usuário gerenciador.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já a Figura 5 apresenta a tela inicial do sistema para o usuário fornecedor.



Figura 5: Tela usuário fornecedor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os três fluxogramas a seguir evidenciam, em particular, o fluxo de acesso que cada ator terá ao utilizar o SCL.

A Figura 6 demonstra o fluxograma do requisitante.

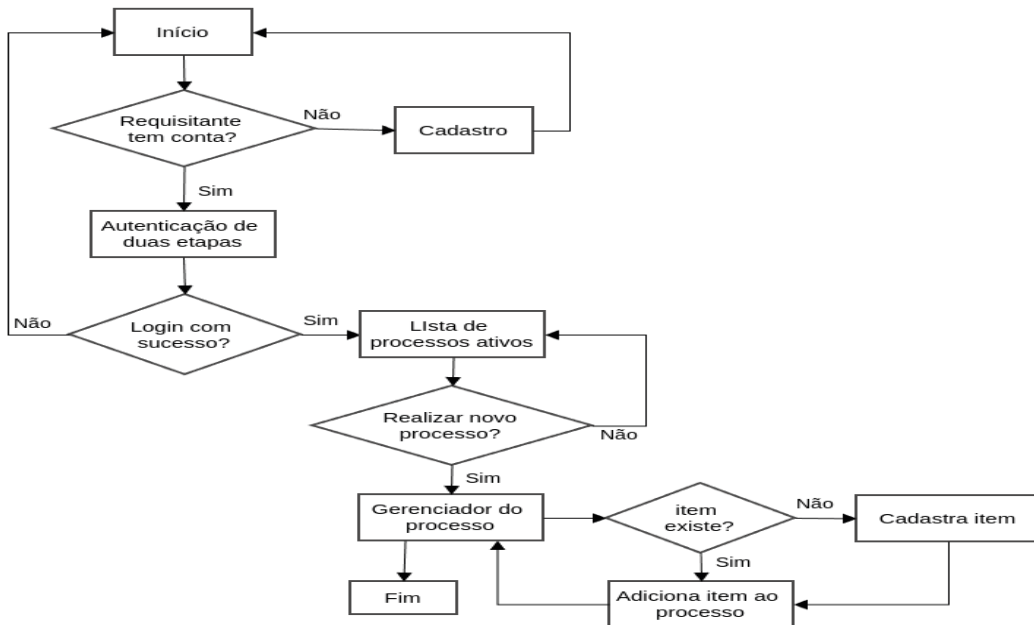


Figura 6: Fluxograma requisitante.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 6 demonstra o fluxograma da parte estrutural a que o primeiro ator (requisitante) no âmbito da utilização do SCL tem acesso. Neste íterim, o requisitante é o responsável por iniciar o processo de aquisições de produtos, iniciando-se, primeiramente, o processo com seu cadastro no sistema, no qual será permitido gerar login e senha a ser confirmada via *e-mail* institucional dos servidores.

No âmbito do Instituto Federal Fluminense, os processos poderão ser abertos por seus gestores, professores, administrativos e encaminhados, via SCL, ao gerenciador do sistema, que é a pessoa responsável pelo andamento do processo de compras.

A Figura 7 evidência o fluxograma do gerenciador.

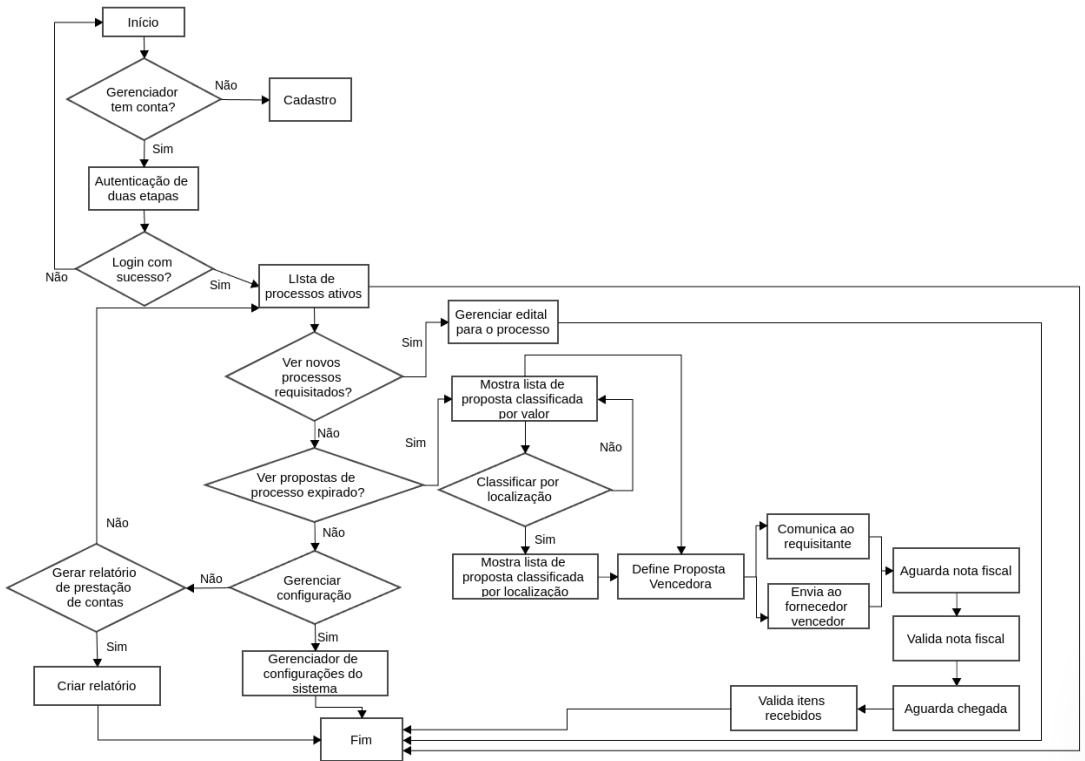


Figura 7: Fluxograma gerenciador.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 7 demonstra o fluxograma da parte estrutural do segundo ator (gerenciador) no âmbito da utilização do SCL. Nesta ordem, após o requisitante gerar a demanda, o processo de aquisição será conduzido pelo gerenciador do sistema/CPGF, que enviará os pedidos aos fornecedores cadastrados, previamente no SCL, que fará o ranqueamento pelo menor preço e proximidade com o requisitante.

Por fim, o fluxograma da Figura 8 elenca as particularidades que o fornecedor dos produtos do CPGF terá acesso no SCL.

A Figura 8 demonstra o fluxograma do fornecedor.

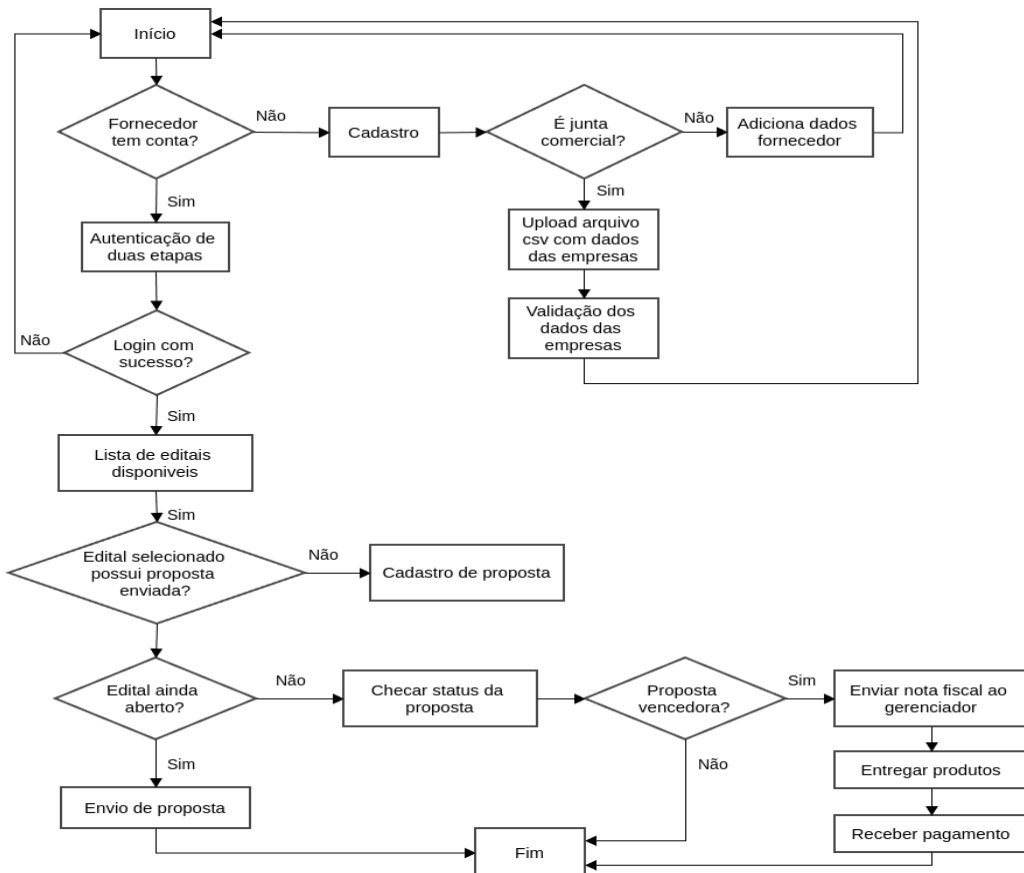


Figura 8: Fluxograma fornecedor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 8 evidencia a parte estrutural do terceiro ator (fornecedor) no âmbito da utilização do SCL. O fornecedor cadastrado receberá os pedidos enviados pelo gerenciador do CPGF e através do SCL enviará de volta os valores das cotações dos itens que possui, aguardando assim, a finalização do processo pelo gerenciador.

Para resumir os três atores envolvidos no processo de criação do SCL foi elaborada a Figura 9, diagrama de classe, que descreve a estrutura do SCL e as suas relações entre os atores concatenados.

A Figura 9 demonstra o diagrama de classe.

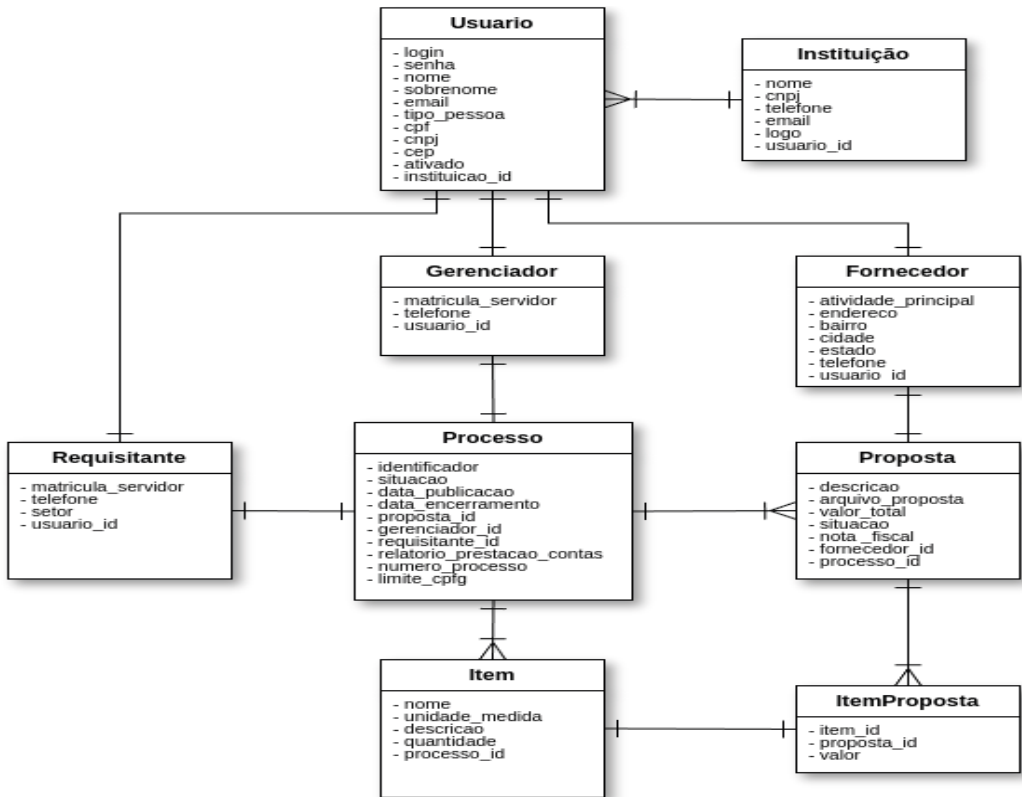


Figura 9: Diagrama de classe.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O diagrama de classe e os fluxogramas demonstram o *framework* de desenvolvimento do SCL e detalham as rotinas possíveis dos três atores (gerenciador, requisitante e fornecedor) que envolvem o processo de aquisições de produtos.

Funcionalidades gerais e contribuições

As funcionalidades do SCL levam em consideração os recursos tecnológicos, o processamento de informações coletadas, o seu armazenamento, a forma como, no ambiente em que está inserido, dissemina e distribui as informações no interior e fora das organizações, objetivando a utilização do sistema pelos indivíduos e a sociedade, além de auxiliar na tomada de decisões das organizações (Bernus, Mertins & Schimidt, 2006; Kanaane, Fiel & Ferreira, 2010, Barbosa & Silveira-Martins, 2018).

O sistema permite que o requisitante, através do gerenciador designado por cada instituição, solicite o produto e/ou serviços aos fornecedores previamente cadastrados. Neste contexto, o fornecedor é contactado através do SCL, através do envio de mensagens

via *WhatsApp*, *e-mail* e/ou *SMS*, contendo os dados dos produtos e/ou serviços requeridos, e este enviará uma resposta da proposta requerida ao gerenciador do sistema contendo o valor unitário e o valor total do produto a ser fornecido à AP.

A Figura 10 demonstra o fluxograma do SCL.

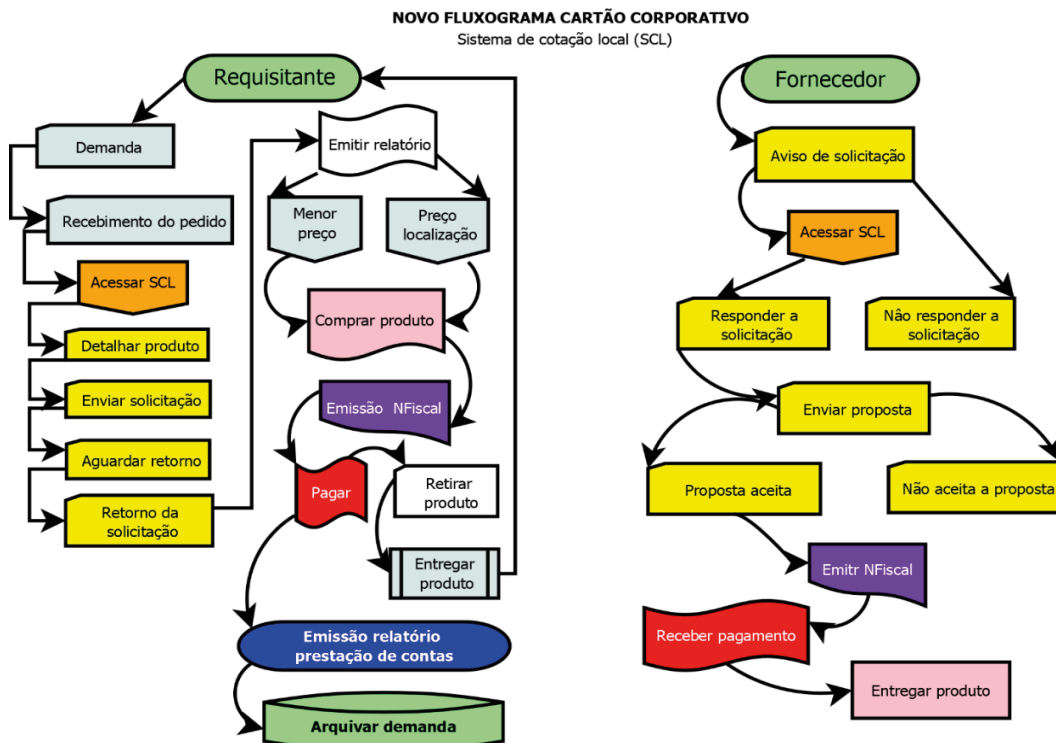


Figura 10: Fluxograma do SCL.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 10 demonstra o fluxograma do sistema SCL junto a AP, de um lado o funcionamento do processo na AP, e do outro lado, as do fornecedor. Pelo lado da AP, o gerenciador do CPGF, ao ter os dados dos fornecedores previamente cadastrados no SCL, poderá iniciar o processo de aquisição à medida que receba as demandas internas da AP.

Já a Figura 11 demonstra as funcionalidades a que dispõe os usuários do SCL.

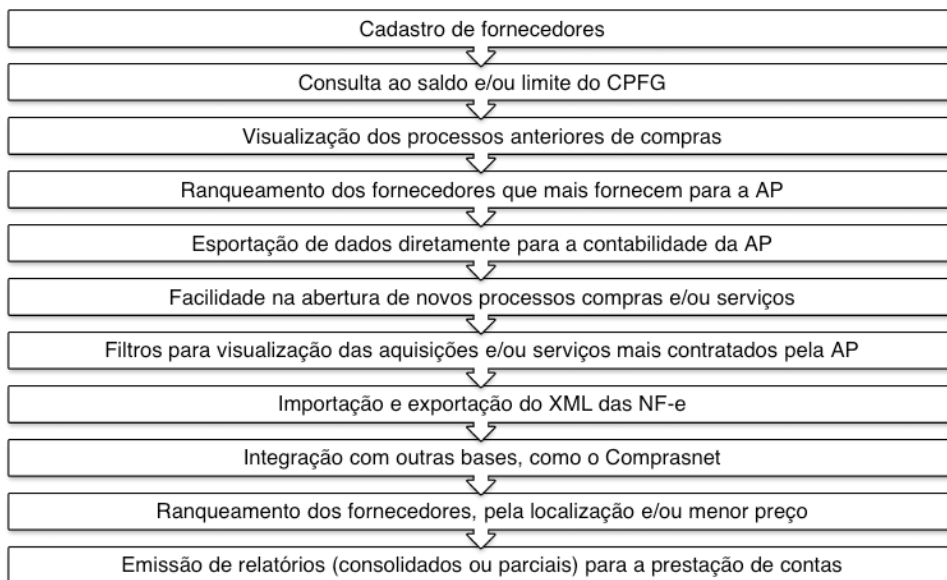


Figura 11: Funcionalidades do SCL.

Fonte: Elaborado pelo autor

O SCL proposto leva em consideração o volume das despesas com utilização do CPGF no comparativo com o procedimento de licitação regular, pois o seu uso não acarreta prejuízo à agilidade do processo de aquisição e tão pouco gera mais burocracia para a AP, pelo contrário, facilita, moderniza e agiliza todo o processo, mas de forma ordenada e sem atropelos, evitando prejuízos e excessos de controles, corroborando com as pesquisas de Darwish e Rizk (2015) e Barbosa e Silveira-Martins (2018).

Por outro lado, a AP poderá autorizar ao gestor do CPGF a não utilizar o SCL para os casos que requeiram rapidez no pagamento, como aqueles destacados para fins de fiscalização da Polícia Federal e Rodoviária, Ibama, ICMBio, Agências Reguladoras dentre outras. No que tange às intercorrências que poderão surgir durante a implementação do sistema, estas serão adaptadas e atualizadas à medida que forem surgindo, como é de costume com os *softwares* existentes no mundo (Silva & Boente, 2021).

Desta forma, o SCL contribui com aumento da eficiência, tornando o ambiente ágil e controlado, promovendo a celeridade e, ao mesmo tempo, a publicidade dos valores decorrentes das aquisições do CPGF. Além disso, as limitações antes diagnosticadas serão minimizadas e/ou sanadas, refletindo no ganho de tempo e redução de custos para a AP (Silva & Boente, 2021).

CONCLUSÃO

O sistema de cotação local (SCL) foi desenvolvido para auxiliar os gestores públicos nos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos, tendo em vista que a flexibilidade da legislação e o controle manual das despesas com o uso do CPGF contribui para o desvio da sua finalidade original, além de gerar enormes esforços, tempo despendido e é passível de erros.

Por outro lado, os sistemas até aqui disponíveis no mercado não se mostraram capazes de atender à Administração Pública Federal, pois na sua maioria não atendem ao perfil para esta modalidade do CPGF, foram concebidos para aquisições de produtos complexos e/ou envolvem custos altos de implementação, inviabilizando, assim, a implementação no âmbito do Governo Federal.

Ressalta-se, que a modalidade de aquisições pelo regime de adiantamentos foi concebida, essencialmente, para obter-se produtos de forma excepcional, no entanto, vem sendo utilizada, rotineiramente, pelos gestores públicos em aquisições que excedem, em alguns casos, o limite do CPGF, preços de produtos maiores, permite o direcionamento de compras, o oportunismo do fornecedor, gerando o aumento da assimetria informacional e do custo transacional, além da violação exacerbada dos princípios constitucionais.

Neste contexto, a utilização de tecnologias pode aprimorar processos, extinguir rotinas que não reúnem valor e padronizar procedimentos. De igual modo, os aplicativos desenvolvidos são considerados instrumentos importantes para solucionar os diversos problemas na Administração Pública, pois tornam os ambientes mais transparentes e competitivos, estimulando a inovação.

Desta forma, o objetivo do artigo foi contribuir para o aperfeiçoamento da modalidade de compras por adiantamentos realizadas através do CPGF e auxiliar, conseqüentemente, a Administração Pública Federal, fornecendo-lhe um sistema que, além de efetuar compras, pudesse também auxiliar na prestação de contas dos valores gastos pelo Governo Federal.

A modelagem do sistema proposto, decorrente destas problemáticas, contribui de forma inovativa com a Administração Pública Federal para o aperfeiçoamento da gestão e controle dos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos, que possibilitam melhorias dos resultados finais e o seu gerenciamento.

A implementação do SCL realiza a interlocução necessária entre o requisitante e os fornecedores, gerando aperfeiçoamento significativo, no *modus operandi* interno da Administração Pública, reorganizando os processos, pois traz no seu bojo alterações relevantes no comparativo com o que se estava utilizando anteriormente, além de auxiliar os gestores do CPGF na prestação de contas, oportunizando informações tempestivas, ágeis, confiáveis e/ou seguras e em consonância com os princípios constitucionais da CF

de 1988.

Além disso, o sistema proposto possibilita a aproximação da teoria à prática, ao se permitir o cumprimento dos princípios constitucionais descritos na Lei Maior de 1988, auxilia na redução do gasto público, adequando a modalidade de aquisição por adiantamentos ao uso inteligente do recurso público.

Neste contexto, o SCL possui elevado poder de replicabilidade por ser naturalmente adaptável a cada tipo de estrutura organizacional, de fácil uso, baixo custo em relação a sistemas de informação notoriamente comerciais, não exige alteração de leis e pode ser utilizado pelos governos municipais, DF e os estados, seus gestores públicos e empresas privadas.

O sistema permite, ainda, maior eficiência, otimização, com ambiente inovativo, ágil, confiável, competitivo e controlado, promovendo a celeridade e, ao mesmo tempo, a publicidade dos valores utilizados com o CPGF, melhorando, por sua vez, o desempenho e ampliando a qualidade dos serviços colocados à disposição da sociedade, no que se refere uso dos recursos públicos a serem transacionados no futuro.

Todavia, apesar das vantagens decorrentes da implementação do sistema sob lumiar relacionado entre o custo-benefício e formação do bem-estar social que as tecnologias proporcionam, na Administração Pública é mais complexo de ser implementado do que no âmbito privado, dada a sua resistência às mudanças, aversão ao risco, complexidade jurídica e organizacional, que podem gerar obstáculos na implementação do sistema.

No entanto, apesar destes obstáculos e/ou barreiras, o desenvolvimento do SCL possibilitou tornar simples o que antes era complexo, devido a sua objetividade, facilidade de manuseio, interação com diversos atores, de informações confiáveis e que atenda a legislação em vigor, possibilitando gerar resultados promissores para a Administração Pública.

Neste contexto, o desenvolvimento e a implementação do SCL têm por objetivo corroborar com a eficiência no destino dos recursos públicos e não gera despesas extras para AP, pelo contrário, é um sistema que possibilita a AP reduzir a burocracia e os custos para melhor operacionalizar os serviços prestados pela Administração Pública.

Nesta perspectiva, o SCL busca fornecer aos governos e seus gestores, informações tempestivas, e apoiar a tomada de decisões gerenciais, no que tange às estratégias de aquisições por adiantamentos adotadas pela AP com o uso do CPGF, possibilitando, reduzir a assimetria informacional e o custo transacional, a fim de tornar o processo de aquisição pelo regime de adiantamentos mais acessível e impessoal.

Assim, o SCL desenvolvido impacta a transformação do *modus operandi* da AP, de modo a permitir a obediência à legislação, agilidade e eficiência dos procedimentos de

aquisições e gestão, favorecendo a economia dos recursos públicos, a ampla concorrência, além do aprendizado inovativo organizacional.

Apesar do notório ganho para a Administração Pública, o produto tecnológico proposto possui algumas limitações: as características específicas da AP, como estrutura hierárquica, burocracia, lentidão para inovar, bem como as concepções culturais e a falta de capacitação dos servidores públicos podem, de certa forma, impactar a utilização do *software*.

A complexidade e/ou com alto teor de especificação do *software* podem no âmbito da implementação gerar dificuldades de manejo na AP, como ocorre em outras modalidades de licitação. Além disso, a alimentação do *software* por parte dos responsáveis (requisitantes) precisa gerar relatórios compatíveis com o formato de prestação de contas do Tribunal de Contas da jurisdição da entidade, o que pode demandar adaptações (de-para) na geração desses relatórios.

Por fim, pesquisas futuras poderão ser realizadas, a fim de promover a boa prática no uso dos recursos públicos, tornando o processo de aquisição pelo regime de adiantamentos, mais acessível e impessoal. Por fim, recomenda-se verificar a aplicação do sistema para outros entes subnacionais, identificando possíveis diferenças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolveu três artigos em sequência com o propósito de aperfeiçoar os processos de aquisições pelo regime de adiantamentos, oferecer alternativas de modelagem, inovação e de responsabilidade que corroboram para o controle e o aumento da eficiência do emprego do recurso público.

Estes artigos auxiliam, a partir dos problemas relatados durante o transcórre desta pesquisa, a Administração Pública na correção de anormalidades existentes dentro do sistema atual, possibilitando que esta realize intervenções factíveis e pontuais que proporcionem a superação dos obstáculos e/ou barreiras encontradas, de modo a padronizar seus processos, mitigar riscos, aumentar o nível de segurança de suas operações e atribuir a correta *accountability* dos *stakeholders* no seu ambiente organizacional.

Além disso, a modelagem, o *software* desenvolvido e as técnicas de *accountability* oferecidas possibilitam a transformação do *modus operandi* da Administração Pública, uma vez que as soluções propostas contribuem para o aumento da transparência e da qualidade dos serviços públicos colocados à disposição da sociedade.

Neste cenário, o primeiro artigo trouxe uma nova modelagem de fluxograma dos processos de aquisições pelo regime de adiantamentos do Governo Federal, como instrumento de gestão capaz de contribuir de forma alternativa para o aperfeiçoamento dos processos de compras institucionais.

Esta nova modelagem de fluxograma auxilia a Administração Pública no direcionamento correto de todos os processos de aquisições realizados pelo regime de adiantamentos, a fim de reduzir as falhas existentes, seja pela inobservância dos princípios constitucionais, do aumento do custo transacional e da assimetria informacional. Além disso, este fluxograma possibilita a tomada de decisões gerenciais no que tange às estratégias de aquisições, tornando os processos mais acessíveis e imediatos.

Por outro lado, não basta a Administração Pública ter fluxograma dos processos de compras, se não possuir meios adequados de atribuir a responsabilidade dos servidores pelas tarefas desenvolvidas. Nesta esteira, o segundo artigo possibilita à Administração Pública conhecer e compreender os antecedentes da *accountability*, ao qual os indivíduos com atribuições de autoridade e responsabilidades possam usar para explicar, justificar suas ações e decisões e/ou adequação na execução, ou o cumprimento de suas tarefas.

Neste sentido, a pesquisa apresentou um sistema de *accountability* que auxilia na obtenção do melhor desempenho dos servidores e da própria Administração Pública, uma vez que permite a identificação do fator antecedente em que os diretores/gestores podem exercer maior influência e/ou serem observados mais de perto.

Por fim, o último artigo guiou-se a partir do uso da tecnologia no desenvolvimento do *software* Sistema de Cotação Local que procurou de forma inovativa aperfeiçoar, ainda mais, os processos de aquisições por adiantamentos realizados através do Cartão de Pagamento do Governo Federal.

Este sistema favorece a Administração Pública na redução da burocracia, aumento da agilidade e segurança dos processos, podendo inclusive gerar melhores resultados estratégicos, redução dos desperdícios e retrabalhos.

Assim, a modelagem, o *software* e o sistema de *accountability* desenvolvidos possuem alto impacto, uma vez que corroboram com a transformação do *modus operandi* da Administração Pública, permitindo a obediência à legislação, agilidade e eficiência dos procedimentos de aquisições e gestão, favorece a economia dos recursos públicos, a ampla concorrência, além do aprendizado inovativo organizacional.

REFERÊNCIAS

- Almeida, A. A. M. D. (2018). Gestão de compras no setor público fatores preponderantes para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos da base aérea de Natal.
- Altarifi, S. (2014). Internal marketing activities in higher education. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 126-138.
- Amagoh, F. (2009). Information asymmetry and the contracting out process. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 14(2), 1-14.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of applied psychology*, 88(2), 295.
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789-798.
- Barbosa, M. B., & Silveira-Martins, E. (2018). Concursos Públicos Docentes em uma Universidade Federal: Proposta de Melhorias em Software. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 443-465.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., & Fowler, M. (2001). and Kern, J. *Manifesto for agile software development*.
- Bernus, P., Mertins, K., & Schmidt, G. J. (2006). *Handbook on architectures of information systems*.
- Bhavsar, K., Shah, V., & Gopalan, S. (2020). Scrum: an agile process reengineering in software engineering. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 9(3), 840-848.
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural change and economic dynamics*, 27, 133-145.
- Bourne, H., Jenkins, M., & Parry, E. (2019). Mapping espoused organizational values. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 133-148.
- Bourne, H., & Jenkins, M. (2013). Organizational values: A dynamic perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495-514.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework 1. *European law journal*, 13(4), 447-468.
- Bovens, M., Schillemans, T., & Goodin, R. E. (2014). Public accountability. *The Oxford handbook of public accountability*, 1(1), 1-22.
- Brandão, S. M., & Bruno-Faria, M. D. F. (2013). Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, 47, 227-248.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

Brown, T. L., Potoski, M., & Slyke, D. V. (2016). Managing complex contracts: A theoretical approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 294-308.

Bruton, G., Ahlstrom, D., Stan, C., Peng, M., & Xu, K. (2014). State-owned enterprises as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives*.

Bulow, J., & Klemperer, P. (1996). Auctions Versus Negotiations, *The American Economic Review*. *American Economic Association*, 86(1).

Busuioc, E. M. (2016). Friend or foe? Inter-agency cooperation, organizational reputation, and turf. *Public administration*, 94(1), 40-56.

Busuioc, M., & Lodge, M. (2017). Reputation and accountability relationships: Managing accountability expectations through reputation. *Public Administration Review*, 77(1), 91-100.

Chen, Y., Bretschneider, S., Stritch, J. M., Darnall, N., & Hsueh, L. (2021). E-procurement system adoption in local governments: the role of procurement complexity and organizational structure. *Public Management Review*, 1-23

Cherchiglia, M. L., & Dallari, S. G. (1999). A reforma do Estado e o setor público de saúde: governança e eficiência. *Brazilian Journal of Public Administration*, 33(5), 65-a.

Choi, S., & Chun, Y. H. (2021). Accountability and organizational performance in the public sector: Analysis of higher education institutions in Korea. *Public Administration*, 99(2), 353-370.

Clarke, P., O'Connor, R. V., & Leavy, B. (2016). A complexity theory viewpoint on the *software* development process and situational context. *Proceedings of the 2016 International Conference on Software and System Process (ICSSP 2016)*, San Francisco, CA.

Cordella, A., & Paletti, A. (2019). Government as a platform, orchestration, and public value creation: The Italian case. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101409.

Correia, F., Howard, M., Hawkins, B., Pye, A., & Lamming, R. (2013). Low carbon procurement: An emerging agenda. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(1), 58-64.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.

Croom, S., & Brandon-Jones, A. (2007). Impact of e-procurement: experiences from implementation in the UK public sector. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(4), 294-303.

Darwish, N. R., & Rizk, N. M. (2015). Multi-dimensional success factors of agile software development projects. *International Journal of Computer Applications*, 118(15).

De Schepper, S., Haezendonck, E., & Dooms, M. (2015). Understanding pre-contractual transaction costs for Public-Private Partnership infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 33(4), 932-946.

- De Vasconcellos, J. B., Kimble, C., Carreiro, P., & Rocha, Á. (2017). The application of knowledge management to software evolution. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1499-1506.
- Decreto n.º 93.872, de 23 dezembro de 1986. (1986). Unificação de recursos de Caixa do Tesouro Nacional. Brasília, DF. Recuperado em 18 de janeiro, 2021, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d93872.htm.
- Dewi, R. C., & Riantoputra, C. D. (2019). Felt accountability: the role of personality and organizational factors. *Journal of Management Development*.
- Dos Reis, M. C., & Cardoso, L. R. (2021). Análise e desenvolvimento de um software para o gerenciamento do demonstrativo de fluxo de caixa da merenda escolar de uma escola pública municipal da Cidade de Amorinópolis–Goiás. *Research, Society and Development*, 10(2), e36210212665-e36210212665.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.
- Edler, J., & Georghiou, L. (2007). Public procurement and innovation—Resurrecting the demand side. *Research policy*, 36(7), 949-963.
- Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998). Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process. *Human relations*, 51(10), 1259-1283.
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition. *Human resource management review*, 14(1), 1-17.
- Flick, U. Introdução a Pesquisa Qualitativa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- Gallouj, F. (2007). Economia da inovação: um balanço dos debates recentes.
- Galvão, E. X. (2020). Flutuação cambial e a gestão de suprimento de fundos em missões ao exterior na FAB: proposta de nova sistemática para redução de perdas.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of business research*, 59(4), 432-448.
- Greiling, D., & Halachmi, A. (2013). Accountability and organizational learning in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 36(3), 380-406.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman Companhia Ed.
- Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). Accountability and extra-role behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(2), 131-144.

- Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior, 38*(2), 204-224.
- Hardy, C. A., & Williams, S. P. (2008). E-government policy and practice: A theoretical and empirical exploration of public e-procurement. *Government Information Quarterly, 25*(2), 155-180.
- Hassenzahl, M. (2013). User experience and experience design. *The encyclopedia of human-computer interaction, 2*.
- Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T., Setzke, D. S., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets, 30*(1), 87-98.
- Joannides, V. (2012). Accounterability and the problematics of accountability. *Critical Perspectives on Accounting, 23*(3), 244-257.
- Joshi, S., & Li, Y. (2016). What is corporate sustainability and how do firms practice it? A management accounting research perspective. *Journal of Management Accounting Research, 28*(2), 1-11.
- Kanaane, R., Fiel, A., Filho, & Ferreira, M. das G. (2010). *Gestão pública: Planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Kauppi, K., & Van Raaij, E. M. (2015). Opportunism and honest incompetence—seeking explanations for noncompliance in public procurement. *Journal of Public Administration Research and Theory, 25*(3), 953-979.
- Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). Criação de valor público: uma estrutura analítica para a reforma do serviço público. *Londres: Unidade de Estratégia, Gabinete do Governo*.
- Koppell, J. G. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. *Public administration review, 65*(1), 94-108.
- Laird, M. D., Harvey, P., & Lancaster, J. (2015). Accountability, entitlement, tenure, and satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*.
- Langlois, R. N. (1992). Transaction-cost economics in real time. *Industrial and corporate change, 1*(1), 99-127.
- Lee, W. I., Chen, C. C., & Lee, C. C. (2015, August). The relationship between internal marketing orientation, employee commitment, charismatic leadership and performance. In *Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Commerce 2015* (pp. 1-5).
- Lei n.º 14.133, de 1 de abril de 2021. (2021). Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF. Recuperado em 05 de abril, 2021, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm.
- Lei n.º 8.666, 21 de junho de 1993. (1993). Normas para licitações e contratos da Administração Pública. Brasília, DF. Recuperado em 30 dezembro, 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm.

- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological bulletin*, 125(2), 255.
- Lindberg, S. I. (2013). Mapping accountability: core concept and subtypes. *International review of administrative sciences*, 79(2), 202-226.
- Loddi, V. P., & de Campos, R. R. (2021). METODOLOGIA ÁGIL SCRUM PARA DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE: estudo a partir de um relato de implantação. *Revista Interface Tecnológica*, 18(1), 28-41.
- Malhortra, N. K. (2012) Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Aplicada. 6 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mansouri, M., & Rowney, J. I. A. (2014). The dilemma of accountability for professionals: A challenge for mainstream management theories. *Journal of business ethics*, 123(1), 45-56.
- Mayer, K. J., & Argyres, N. S. (2004). Learning to contract: Evidence from the personal computer industry. *Organization Science*, 15(4), 394-410.
- McKernan, J. F. (2012). Accountability as aporia, testimony, and gift. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(3), 258-278.
- Medeiros, A. K. D., Crantschaninov, T. I., & Silva, F. C. D. (2013). Estudos sobre accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. *Revista de Administração Pública*, 47, 745-775
- Mero, N. P., Guidice, R. M., & Werner, S. (2014). A field study of the antecedents and performance consequences of perceived accountability. *Journal of Management*, 40(6), 1627-1652.
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Micheli, P., Schoeman, M., Baxter, D., & Goffin, K. (2012). New business models for public-sector innovation: Successful technological innovation for government. *Research-Technology Management*, 55(5), 51-57.
- Miletto, E. M., & de Castro Bertagnolli, S. (2014). *Desenvolvimento de Software II: Introdução ao Desenvolvimento Web com HTML, CSS, JavaScript e PHP-Eixo: Informação e Comunicação-Série Tekne*. Bookman Editora.
- Moon, M. J. (2002). The evolution of e-government among municipalities: rhetoric or reality?. *Public administration review*, 62(4), 424-433.
- Moon, M. J. (2005). E-procurement management in state governments: diffusion of e-procurement practices and its determinants. *Journal of public procurement*.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the public sector. *Strategy Unit, Cabinet Office*, 1(1), 40.

- Mwesiumo, D., Glavee-Geo, R., Olsen, K. M., & Svenning, G. A. (2021). Improving public purchaser attitudes towards public procurement of innovations. *Technovation*, 101, 102207.
- Mwesiumo, D., Olsen, K. M., Svenning, G. A., & Glavee-Geo, R. (2019). Implementing public procurement of innovations in an organization: lessons from Norway. *Journal of Public Procurement*.
- Nascimento, G. C., Rodrigues, V. J. R. J., & Megliorini, E. (2010). Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Negromonte, E. (2016). Atom – seu próximo IDE. <https://sempreupdate.com.br/atom-seu-proximo-ide/>.
- Niederauer, J. (2017). *Desenvolvendo Websites com PHP: Aprenda a criar Websites dinâmicos e interativos com PHP e bancos de dados*. Novatec Editora.
- OCDE. Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: Finep, 2005.
- Owens, H. (2015). *Influencing accountability in organisations: a critical managerial competence* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Patterson, K., Grenny, J., Maxfield, D., McMillan, R., & Switzler, A. (2013). Crucial accountability. *Leadership Excellence*, 30(8), 5-6.
- Pearson, H., & Sutherland, M. (2017). The complexity of the antecedents influencing accountability in organisations. *European Business Review*.P
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Petersen, O. H., Baekkeskov, E., Potoski, M., & Brown, T. L. (2019). Measuring and managing ex ante transaction costs in public sector contracting. *Public Administration Review*, 79(5), 641-650.
- Pinho, J. A. G. D., & Sacramento, A. R. S. (2009). Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. *Revista de administração pública*, 43, 1343-1368.
- Pires, M. C. F. S., Prado, L. S., Ferreira, D. A., & Rita, L. P. S. (2016). Inovação na gestão pública no Brasil: Análise dos limites e possibilidades. In *Anais do Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública*.
- Portal da Transparência do Governo Federal, Convênios por Estado/Município: banco de dados. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/cartoes>> Acesso em 23 de março de 2021. Pollitt, C. (2009). Bureaucracies remember, post-bureaucratic organizations forget? *Public Administration*, 87(2), 198–218.
- Reis, P. R. D. C., & Cabral, S. (2018). Para além dos preços contratados: fatores determinantes da celeridade nas entregas de compras públicas eletrônicas. *Revista de Administração Pública*, 52, 107-125.
- Reis, P. R., & Cabral, S. (2015). Public procurement strategy: The impacts of a preference programme for small and micro businesses. *Public Money & Management*, 35(2), 103-110.

Repette, P. F. R., Sell, D., & Bastos, L. C. (2020, November). GOVERNO COMO PLATAFORMA: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO. In *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki* (Vol. 1, No. 1).

Roberts, J. (1991). The possibilities of accountability. *Accounting, organizations and society*, 16(4), 355-368.

Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.

Romzek, B. S. (2000). Dynamics of public sector accountability in an era of reform. *International review of administrative sciences*, 66(1), 21-44.

Romzek, B. S. (2015). Living accountability: hot rhetoric, cool theory, and uneven practice. *PS: Political Science & Politics*, 48(1), 27-34.

Romzek, B. S., LeRoux, K., & Blackmar, J. M. (2012). A preliminary theory of informal accountability among network organizational actors. *Public administration review*, 72(3), 442-453.

Savoine, M., Martins, L., Rocha, M., & Santos, C. (2009). Análise de Gerenciamento de Projeto de Software Utilizando Metodologia Ágil XP e Scrum: Um Estudo de Caso Prático. *XI Encontro de Estudantes de Informática do Tocantins*, 93-102.

Schillemans, T. (2016). Calibrating Public Sector Accountability: Translating experimental findings to public sector accountability. *Public Management Review*, 18(9), 1400-1420.

Schillemans, T., Van Twist, M., & Vanhommerig, I. (2013). Innovations in accountability: Learning through interactive, dynamic, and citizen-initiated forms of accountability. *Public Performance & Management Review*, 36(3), 407-435.

Shima, B., & George, B. (2014). Strategies for the development of internal marketing orientation in the private high education institutions in Albania. *Academic journal of interdisciplinary studies*, 3(3), 393-393.

Silva, G. R., Boente, D. R. (2021). Proposta inovativa para redução do gasto público nas compras por antecipação do Governo Federal. *XXXIV - Congresso Internacional de Administração*.

Silva, G. R., Boente, D. R. (2021). Proposta inovativa para redução do gasto público nas compras por antecipação do Governo Federal. *XV Congresso Anpcont*.

Silva, G. R., Boente, D. R. (2021). Antecedentes da accountability aplicados ao setor público. *XXXIV - Congresso Internacional de Administração*.

Silva, G. R., Boente, D. R. (2021). Antecedentes da accountability aplicados ao setor público. *XV Congresso Anpcont*.

Sinclair, A. (1995). The chameleon of accountability: Forms and discourses. *Accounting, organizations and Society*, 20(2-3), 219-237.

Snider, K. F., & Rendon, R. G. (2008). Public procurement policy: Implications for theory and practice. *Journal of public procurement*.

- Sommerville, I. (2011). *Software engineering* (9th ed.). Boston: Addison-Wesley.
- Stan, C. V., Peng, M. W., & Bruton, G. D. (2014). Slack and the performance of state-owned enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 473-495.
- Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R., & Njoroge, P. K. (2014). Ethical leadership and followers' moral judgment: The role of followers' perceived accountability and self-leadership. *Journal of business ethics*, 120(3), 381-392.
- Subecz, Z. (2021). Web-Development with Laravel Framework. *Gradus*, 8(1), 211-218.
- Sundbo, J. (2003). Innovation and strategic reflexivity: an evolutionary approach applied to services. *The international handbook on innovation*, 97-114.
- Svidronova, M. M., & Mikus, T. (2015). E-procurement as the ICT innovation in the public services management: case of Slovakia. *Journal of public procurement*.
- Tenbenschel, T., Dwyer, J., & Lavoie, J. (2014). How not to kill the golden goose: Reconceptualizing accountability environments of third-sector organizations. *Public Management Review*, 16(7), 925-944.
- Thoms, P., Dose, J. J., & Scott, K. S. (2002). Relationships between accountability, job satisfaction, and trust. *Human resource development quarterly*, 13(3), 307-323.
- Tribunal de Contas da União: banco de dados. Disponível em <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-38140%22>> Acesso em 16 de setembro de 2022. (2008). Acórdão n.º 1276/2008. TCU. 1-9.
- Tribunal de Contas da União: banco de dados. Disponível em: < <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-1274168%22>> Acesso em 16 de setembro de 2022. (2013). Acórdão, nº 1624/2013. TCU. 1-24.
- Tridapalli, J. P., Fernandes, E., & Machado, W. V. (2011). Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. *Revista de Administração Pública-RAP*, 45(2), 401-433.
- Uyerra, E., Zabala-Iturriagoitia, J. M., Flanagan, K., & Magro, E. (2020). Public procurement, innovation and industrial policy: Rationales, roles, capabilities and implementation. *Research Policy*, 49(1), 103844.
- Vaidya, K. A., Sajeew, S. M., & Callender, G. (2006). E-procurement Initiatives in the Public Sector: A Literature Review of the Critical Success Factors. *Journal of Public Procurement*, 6(1), 70-99.
- Van Slyke, D. M. (2003). The mythology of privatization in contracting for social services. *Public Administration Review*, 63(3), 296-315.
- Vance, A.; Lowry, P. B.; Eggett, D. (2013) Using accountability to reduce access policy violations in information systems. *Journal of Management Information Systems*, v. 29, n. 4, p. 263-290.
- Wilkhamm, W., & Hall, A. T. (2014). Accountability and satisfaction: organizational support as a moderator. *Journal of Managerial Psychology*.

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.

Willems, T., & Van Dooren, W. (2011). Lost in diffusion? How collaborative arrangements lead to an accountability paradox. *International Review of Administrative Sciences*, 77(3), 505-530.

Witjes, S., & Lozano, R. (2016). Towards a more Circular Economy: Proposing a framework linking sustainable public procurement and sustainable business models. *Resources, Conservation and Recycling*, 112, 37-44.

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464.

APÊNDICES

APÊNDICES I – ARTIGO CIENTÍFICO

Apêndice A – Estatística descritiva da pesquisa.

VARIÁVEIS	OBSERVAÇÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIANÇA	MIN	MÁX
Doctec	146	.4589041	.5000236		0	1
Confiança	146	.6232877	.4862298		0	1
Tempo	146	3.150685	1.861932		0	5
Gênero	146	.4657534	.5141365		0	2
Escolaridade	146	1.958904	.8377039		0	4
Renda	146	2.863014	1.172267		0	4
Cultura	146	3.876712	1.07569	1.1449	1	5
Sistema	146	3.821918	1.014957	1.0509	1	5
Liderança	146	3.986301	.9754667	0.9782	1	5
Indivíduo	146	4.253425	.9082886	0.8878	1	5
Clareza	146	4.19863	.9440913	0.8910	1	5
Diretores	146	4.041096	.8857236	0.8046	1	5
Pares	146	3.910959	.938974	0.8959	1	5
Valores	146	4.246575	.8987474	0.8279	1	5
Estrutura	146	4.068493	.9221978	0.8842	1	5
Recrutamento	146	3.786207	1.048718	1.1232	1	5
Aprendizagem	146	4.054795	1.0291	1.0731	1	5
Alinhamento	146	3.876712	.9888371	1.0212	1	5
Macroambiente	146	3.616438	.9774017	0.9796	1	5
Feedback	146	3.767123	1.063768	1.1467	1	5
Divulgação	146	3.568493	1.002807	1.0072	1	5
Saída	146	3.260274	1.070319	1.1455	1	5

Apêndice B – Compreensão do conceito de *accountability*.

Compreensão do conceito de <i>accountability</i>	Sem importância	Importância média	Muito importante	%
Alcançar ou concluir os trabalhos ou tarefas que foram atribuídos a um indivíduo (ou função).	2	18	133	86,9%
Um indivíduo honrando, executando e entregando o que ele(a) foi contratado(a) para fazer.	2	19	132	86,3%

A conclusão de uma determinada tarefa, dentro de um prazo, de acordo com um padrão definido, com falha na entrega resultando em uma consequência.	9	39	105	68,6%
Assumir a responsabilidade final por todos ou alguns aspectos de uma determinada tarefa, explicando ou justificando o resultado.	4	51	98	64,1%
Comportar, viver e entregar de acordo com os valores da empresa.	9	49	95	62,1%

Apêndice C – Questionário.

1. É servidor do Instituto Federal Fluminense/IFF?

Sim

Não

2. É docente ou técnico em administração?

Docente

Técnico em administração

3. Exerce ou já exerceu cargo de confiança de diretor(a) ou coordenador(a) na instituição?

() Sim

() Não

4. Já exerceu cargo de confiança de diretor(a) ou coordenador(a) na instituição?

() Sim

() Não

5. Tempo de exercício de cargo de confiança de diretor(a) ou coordenador(a) na instituição?

Até 1 ano

Entre 1 e 2 anos

Entre 2 e 4 anos

Entre 4 e 5 anos

Acima de 5 anos

Prefiro não informar

6. Sexo

Masculino

Feminino

Prefiro não informar

7. Estado Civil

Solteiro

Casado

Divorciado

Viúvo

União estável

8. Qual sua idade

Entre 18 e 28 anos

Entre 28 e 38 anos

Entre 38 e 48 anos

Entre 48 e 58 anos

Acima de 58 anos

9. Escolaridade

Ensino Médio ou técnico

Ensino Superior

Pós-Graduação

Mestrado

Doutorado

10. Renda mensal

Menos de 1 salário mínimo

Entre 1 e 3 salários mínimos

Entre 4 e 6 salários mínimos

Entre 7 e 8 salários mínimos

Acima de 8 salário mínimos

Prefiro não informar

11. Tempo de serviço público na instituição.

Até 1 ano

Entre 1 e 2 anos

Entre 2 e 4 anos

Entre 4 e 5 anos

Acima de 5 anos

Prefiro não informar

12. Relativamente à sua instituição, indique dentre as alternativas abaixo, a que melhor exprime a compreensão do conceito do termo *accountability*:

1=Sem importância

3=Importância média

5=Muito importante.

A conclusão de uma determinada tarefa, dentro de um prazo, de acordo com um padrão definido, com falha na entrega resultando em uma consequência.

Alcançar ou concluir os trabalhos ou tarefas que foram atribuídos a um indivíduo (ou função).

Assumir a responsabilidade final por todos ou alguns aspectos de uma determinada tarefa, explicando ou justificando o resultado.

Um indivíduo honrando, executando e entregando o que ele / ela foi contratada para fazer

Comportar, viver e entregar de acordo com os valores da empresa

13. De uma forma geral, atribua uma nota, numa escala de 1 a 5 para os fatores identificados como mais impulsionadores da responsabilidade que são percebidos na instituição.

Cultura de uma organização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sistemas implantados dentro de uma organização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Liderança estratégica da organização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
O indivíduo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Clareza de função e tarefas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pares	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Valores organizacionais, ética, confiança e transparência	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Estrutura da organização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Recrutamento e seleção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aprendizagem, treinamento e desenvolvimento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Alinhamento dentro da organização	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Usuários, contexto e macro ambientes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Feedback e mecanismos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Diretores/coordenadores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Natureza da divulgação	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Saída de uma organização ou equipe total	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

GILDO RODRIGUES DA SILVA - Doutor e mestre em administração e ciências contábeis pela Fucape Business School, graduado em Direito, Administração, Ciências Contábeis e licenciado em matemática, consultor e assessor jurídico da Regional advocacia. Servidor público federal - Contador - Instituto Federal Fluminense - Campus Guarus / RJ. Diretor executivo da Regional Contabilidade Ltda. Tem experiência nas áreas de: Direito e administração, com ênfase em Ciências Contábeis e administração pública, atuando principalmente nos seguintes temas: sustentabilidade, disclosure, gerenciamento de resultado, políticas públicas, orçamento público, contabilidade e educação a distância, planejamento estratégico, tributário, análise contábil, financeira, gerencial, gestão de RH, administração financeira e orçamentária. Atua, ainda, com assessoria, consultoria jurídica e empresarial, civil, previdenciária, trabalhista e tributária; Revisor de periódicos; professor, palestrante e elaborador de questões para concursos públicos.

VALCEMIRO NOSSA - Concluiu o Doutorado em Controladoria e Contabilidade (FEA/USP) em 2002. Atua como Professor e Diretor da FUCAPE Business School. Coordenador dos cursos de Mestrado e Doutorado Profissional em Ciências Contábeis da Fucape. Vice Presidente de Conteúdo e Inovação do IBEF-ES; Diretor Científico da ANPCONT - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (2014-2015); Presidente da FUNDAES - Federação das Fundações e Associações do Espírito Santo (2011-2013) e Vice Presidente Administrativo Financeiro da CEBRAF - Confederação Brasileira de Fundações. Coordenador do Prêmio Excelência Acadêmica desde 2003; Membro da Academia Brasileira de Ciências Contábeis - ABRACICON. Membro da Academia Capixaba de Ciências Contábeis - ACACICON. Membro do Grupo de Experts em Padrões de Contabilidade Internacional (ISAR), órgão ligado à área de Negócios e Desenvolvimento da ONU e participa de reuniões anuais em Genebra (Suíça). Vice Diretor do Centro de Arbitragem e Mediação - CEMA-ES. Atuou como Editor da Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC) (2012-2016) e Membro do corpo Editorial da Brazilian Business Review (BBR). Coordenador do Comitê Científico do 18º, 19º e 20º Congresso Brasileiro de Contabilidade. Atuou como consultor da Área de Administração, Contabilidade e Turismo da CAPES em 2011-2013. Atuou como Membro da Comissão de Assessoramento na área de Ciências Sociais Aplicadas na Fundação de Amparo à Pesquisa no Espírito Santo (FAPES) (2014-2016). Foi Membro da Comissão Assessora de Avaliação da Área de Ciências Contábeis ? SINAES/ENADE/MEC (2006-2013). Coordena Projeto de Pesquisa financiado pelo Edital Universal 2011 da Fundação de Amparo à Pesquisa no Espírito Santo (FAPES). Foi eleito o 5º maior pesquisador em Contabilidade no Brasil. Recebeu 8 prêmios e/ou homenagens. Atua como Avaliador Ad hoc de artigos científicos de várias Revistas e Congressos no Brasil.

🌐 www.atenaeditora.com.br
✉ contato@atenaeditora.com.br
📷 @atenaeditora
📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

MODELAGEM DOS PROCESSOS DE
AQUISIÇÕES POR MEIO DE ADIANTAMENTOS E

ACCOUNTABILITY NO SETOR PÚBLICO



Atena
Editora
Ano 2023

🌐 www.atenaeditora.com.br
✉ contato@atenaeditora.com.br
📷 @atenaeditora
📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

MODELAGEM DOS PROCESSOS DE
AQUISIÇÕES POR MEIO DE ADIANTAMENTOS E

ACCOUNTABILITY NO SETOR PÚBLICO



Atena
Editora
Ano 2023